



# Gestão Empresarial

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno

## 2. Competitividade

### ► Formas de ser competitivo

- Liderança em custo ou diferenciação
- Verticalização, diversificação e alianças
- O uso da cadeia de suprimentos: mass customization
- O uso da cadeia de suprimentos: organização virtual

### ► Bibliografia:

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008, Cap. 4, 5 e 6.
- GALBRAITH, J. R. ; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 2005, Cap. 2 e 8.

# Liderança em custo ou diferenciação

## Liderança em custo

- Permite à empresa gerar e capturar valor econômico por ter custos inferiores aos da concorrência

## Fontes de vantagem de custo

- Economias de escala: o custo médio por unidade cai à medida que a quantidade aumenta.
- Deseconomias de escala: para se aumentar a quantidade de produção em X%, em geral, os custos sobem mais do que X%.
- Curva de aprendizagem: uma empresa se torna mais eficiente em um processo com o acúmulo de experiência.
- Acesso diferencial a insumos de baixo custo: momento histórico, possuir a fonte de insumos.
- Tecnologia: habilita pequenas empresas e reduzem os custos.
- Estratégia: tipo de cliente e tipo de serviço que favorece serviços de baixo custo.

# Liderança em custo ou diferenciação

## Diferenciação

- Permite aumentar o valor percebido de produtos e/ou serviços da empresa em relação ao dos da concorrência e possibilita desenvolver a preferência dos consumidores pela empresa.
- Um produto diferenciado satisfaz melhor uma ou mais necessidades do que os produtos concorrentes.

## Bases da diferenciação

- Atributos de produto: características tangíveis e intangíveis do produto (complexidade, conveniência,..)
- Relacionamento com a empresa: customização, ações de divulgação da marca, reputação.
- Vínculos com outras empresas: parcerias com fornecedores, varejistas.

# Verticalização, diversificação e alianças

## Verticalização, ou integração

- Vale a pena quando os negócios que compõem o todo corporativo valem mais do que valeriam sob controle independente. A sinergia pode ser obtida por aumento de receita ou redução de custo.
- Integração vertical: aquisição de fornecedor ou distribuidor
- Integração horizontal: aquisição de um concorrente.
- Vantagens: sinergia, eliminar custos de transação.
- Desvantagens: custo da integração de estruturas e culturas.



## Verticalização, diversificação e alianças

- Diversificação
- A integração ocorre dentro do negócio, ou setor, da empresa. A diversificação ocorre quando a empresa entra em um novo setor, ou negócios. Vale a pena quando existem economias de escopo.
  - A diversificação pode ser em relação aos produtos, ou novos mercados geográficos.
  - Tipos: operacional (explora competências comuns), financeira (alocação interna de capital com menor custo), anticompetitiva (usar lucro em um negócio para financiar outro).

# Verticalização, diversificação e alianças

## Alianças estratégicas

- Qualquer esforço cooperativo entre duas ou mais organizações independentes para desenvolver, fabricar ou vender produtos.
- Cria valor por meio do acesso a recursos complementares e alavancagem das competências existentes.
- O parceiro da aliança deve ser melhor do que a empresa em algum recurso ou habilidade que agreguem valor ao produto.

## Criação de valor

- Melhoram operações existentes (explora economia de escala, reduz riscos, aprendizado com os parceiros)
- Facilitam a entrada e saída
- Criam vantagem competitiva quando envolve habilidades complementares importantes na criação de valor para o cliente final. A relação deve ser baseada na confiança e em um trabalho de longo prazo a fim de gerar cooperação ao invés de oportunismo.

## Tipos de alianças

- Sem participação acionária (Contratos, licenciamentos)
- Com participação acionária
- Joint venture

# Cadeia de suprimentos - Mass customization

Supply Chain: É a cadeia de todas as organizações inter-relacionadas a fim de prover o suprimento de bens e serviços de uma empresa aos clientes finais.





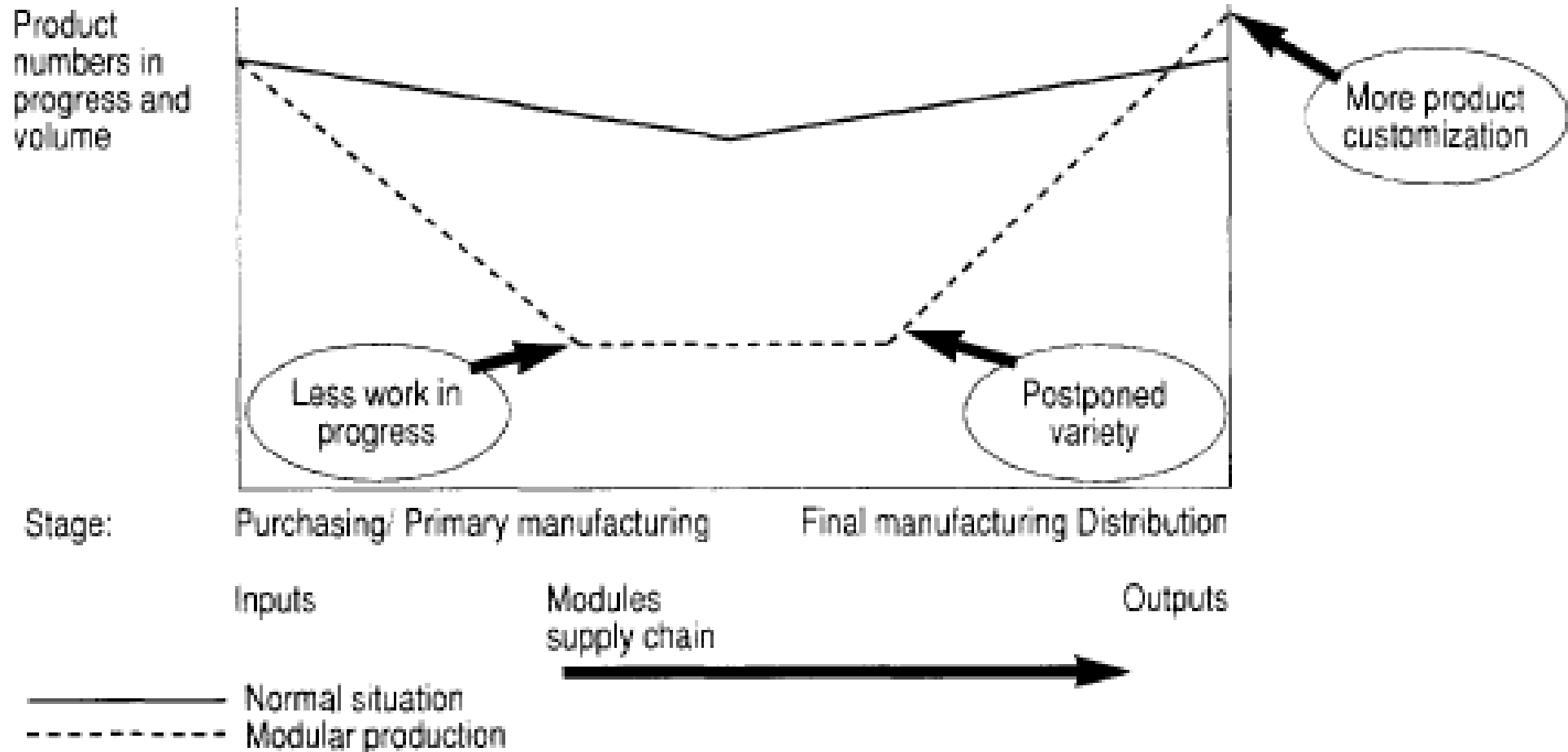


## Cadeia de suprimentos - Mass customization

O postponement é um dos fatores que possibilitam o mass customization. Por ex., tintas, carros, software.

○ postponement é um conceito relacionado à logística em consiste em retardar configuração/montagem final de um produto até que uma certa quantidade de pedidos e especificações de clientes sejam recebidos.

## Cadeia de suprimentos - Mass customization



# Cadeia de suprimentos - Mass customization

A modularização é o outro fator que possibilita o mass customization.

## Produção Modular

- Uso de módulos genéricos intercambiáveis que possibilitam diferentes produtos acabados.
- A modularização possibilita mass customization, pois diminui a complexidade do produto enquanto aumenta a variedade de ofertas aos consumidores.

# Cadeia de suprimentos - Mass customization

## Regras de Design na modularização

- Arquitetura: Especificação dos módulos do sistema e sua função
- Interface: Detalhamento da conexão e interação de um módulo com os outros
- Padrões: Requisitos de performance a serem testados quando da verificação de funcionamento isolado de um módulo e de seu funcionamento junto com os outros módulos.

## Onde é mais viável ?

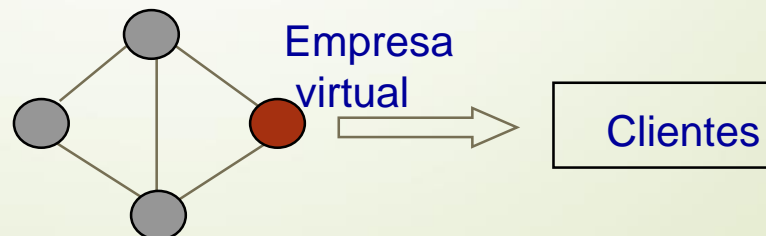
- Plataforma: por exemplo TV, computador, software.
- Produto standard com variações

# Cadeia de suprimentos - Organização virtual

## Organização virtual

- É uma organização que usa a terceirização para executar a maioria das funções (de apoio e inclusive as primárias). Esta organização cria uma rede de relações com fornecedores externos para produzir um produto passando ao mercado a ideia de que todos os integrantes dela fazem parte da mesma organização.
- O conjunto de empresas independentes, com suas funções específicas, formado a fim de se atingir um objetivo comum é chamado organização virtual ou em rede.
- Exemplos: o fabricante de tênis Reebok que faz o projeto dos produtos mas terceiriza sua produção com fornecedores asiáticos; a Benetton que utiliza fornecedores pequenos para fabricar algumas de suas roupas obtendo custo de produção mais baixo e absorvendo melhor as flutuações de demanda.

Fornecedores,  
ou participantes da rede





## Cadeia de suprimentos - Organização virtual

Razões para a criação de organizações virtuais

- As empresas acreditavam que para obter melhores resultados deviam realizar e controlar as atividades com sua própria estrutura organizacional.
- Com as mudanças no ambiente empresarial, as empresas perceberam que deviam focar sua atenção e recursos em atividades essenciais utilizando o serviço de outras empresas para transformar custos fixos em variáveis e construir uma capacidade de produção flexível às flutuações do mercado.

# Cadeia de suprimentos - Organização virtual

O papel da empresa virtual, ou integradora

- A empresa virtual deve coordenar os esforços das outras empresas que formam a rede de participantes. A empresa virtual atua como integradora das atividades dos participantes.
- Uma empresa virtual, ou integradora, deve resolver duas questões:
  - Quais funções são de sua responsabilidade e executadas por ela própria e quais são executadas por fornecedores externos ?
  - Como é que a integradora influencia as decisões de empresas diferentes a fim de coordenar os negócios de sua rede ?

## Cadeia de suprimentos - Organização virtual

Quais são as funções principais que a integradora deveria controlar ?

- A integradora executa as funções dominantes, as que mais agregam valor na rede de participantes. Por ex, em produtos de consumo, a integradora executa a função de marketing ou gerenciamento da marca, como fazem a Reebok e a Benetton. Em produtos tecnológicos, a integradora executa o desenvolvimento de produto.
- A integradora pode centralizar a compra, ou seja, comprar em nome de todos os participantes a fim de obter economias de escala.
- A integradora deveria projetar o sistema de informação para coordenar as atividades dos participantes, por ex. sistema de gerenciamento logístico.



## Cadeia de suprimentos - Organização virtual

Quais são as funções principais que a integradora deveria controlar ?

- A integradora realiza as tarefas difíceis, que consomem tempo e recursos, e as que são de sua propriedade tecnológica (patentes, etc.). Por ex., a Benetton criou um software para minimizar o desperdício de tecidos na fase de corte, tal software é utilizado em PCs que são arrendados aos participantes da rede.
- A integradora deve assumir a responsabilidade sobre a eficácia e eficiência da rede e deve se preocupar com a satisfação das necessidades dos participantes.

# Cadeia de suprimentos - Organização virtual

## Definição

- Uma rede é um conjunto de nós (ocupados por indivíduos ou empresas) ligados entre si através de relações funcionais (tarefas e resultados).

## Relações

- O propósito da rede, que é a razão da existência dela, define as relações entre os nós. Nem todos os pares de nós se relacionam, alguns nós apresentam relações múltiplas e tais relações variam em sua importância e duração.

# Cadeia de suprimentos - Organização virtual

## Configuração das redes

- O número e o tipo de nós e as relações entre eles mudam de acordo com os requisitos do ambiente, ou de acordo com os projetos como acontece com as empresas de consultoria.
- A rede pode ser formada por um núcleo de nós, que trabalham tempo integral para a rede e tem grande influência, e por nós periféricos que executam funções específicas e pontuais.
- As redes diferem das estruturas internas de uma empresa pela ausência de fronteiras claras entre os nós da rede, principalmente quanto à responsabilidade sobre a qualidade do trabalho e autoridade sobre o desempenho das equipes.
- A composição dos nós da rede é difusa e dinâmica. Nem sempre os participantes de uma rede podem identificar todos os nós da rede, em geral, somente se conhece os nós com os quais existe relação. Com exceção da integradora e dos nós-núcleo, um nó não participa da rede o tempo todo, sua participação termina quando sua função é completada.