

Instituto Superior de Economia e Gestão
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
2010/2011

Unidade Temática 2 – Contextos e conceitos

Jorge F.S. Gomes (jorgegomes@iseg.utl.pt)

José Manuel Veríssimo (jose.verissimo@iseg.utl.pt)





- Capacidade
 - Conhecimento ou posse de recursos que permitem realizar uma tarefa ou função
- Capacidade /Competência Core
 - Recursos ou capacidades que são fontes de vantagem competitiva face aos concorrentes
- Competitividade
 - Estado que se atinge quando uma organização formula e implementa uma estratégia que cria valor
- Estratégia
 - Conjunto de acções integradas e coordenadas para explorar competências e ganhar vantagens competitivas
- Vantagem competitiva
 - Resultado da implementação de uma estratégia que os concorrentes não conseguem duplicar ou imitar, ou porque é demasiado caro
- Resultados acima da média
 - Resultados acima das expectativas do investidor para investimentos com risco similar



Tipologia da envolvente –
Kast & Rosenzweig (1986)



Estratégia

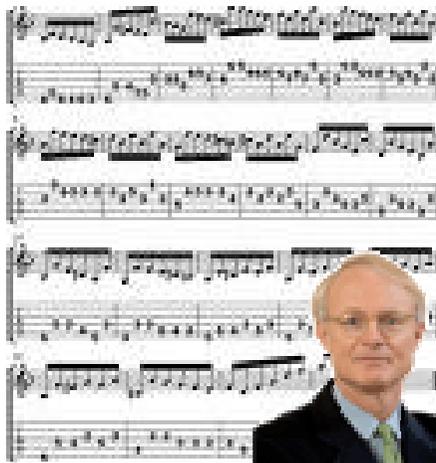
Brown & Eisenhardt (1988): estratégia é o processo de resposta a duas questões:

1. Para onde queremos ir?; e
2. Como podemos lá chegar?



3 visões sobre estratégia

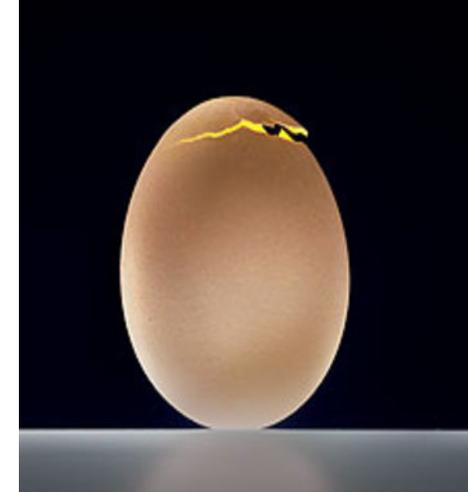
Visão clássica



Visão... “não temos visão”



Visão emergente





Industrial Economics (IO)

- Desenvolvida inicialmente para detectar situações de cartelização de sectores
- Reutilizada para identificar empresas com performance acima da média numa mesma indústria
- O modelo de 5 Forças desenvolvido por Michael Porter foi desenvolvido nesta tradição

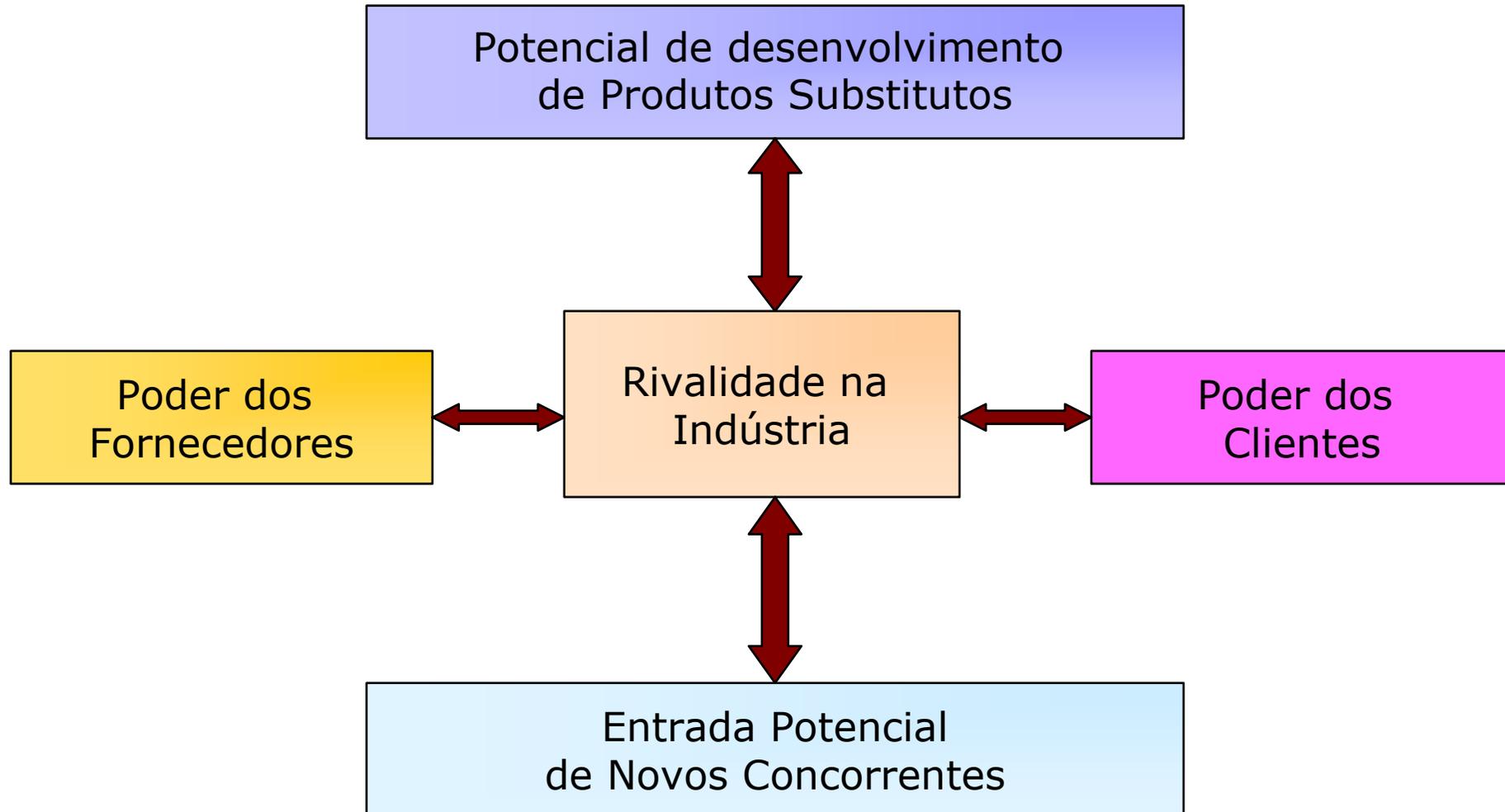
Implicações:

- Identificar os aspectos mais importantes de cada força competitiva
- Avaliar o impacto das forças competitivas na empresa
- Com base na informação recolhida decidir se "vale a pena" entrar na indústria



Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter

Envolvente



Quanto Maior as Ameaças Menores os Lucros Esperados



PODER DOS CLIENTES

Clientes fortes podem esmagar as margens da empresa, por exemplo, exigindo menores preços ou níveis elevados de qualidade e serviço.

Condições da indústria que facilitam o poder dos clientes:

- Número reduzido de compradores
- Produtos indiferenciados
- Importância dos produtos para os clientes
- Custos reduzidos de mudança
- Quebra na procura
- Clientes ditam se e onde compram

Exemplo: Hipermercado Continente



ENTRADA POTENCIAL DE NOVOS CONCORRENTES

Se novas empresas puderem entrar no mercado os bons resultados podem desaparecer

Condições da indústria que **NÃO** facilitam a entrada de novos concorrentes:

- Economias de escala
- Diferenciação dos produtos existentes
- Custos elevados independentes da escala (aprendizagem)
- Limitações sectoriais (regulamentação)

Condições que **FACILITAM** a entrada de novos concorrentes:

- Qualidade, preço e marketing

Exemplo: Açúcar, água canalizada



RIVALIDADE NA INDÚSTRIA

Grande rivalidade significa que as empresas competem vigorosamente, baixando os lucros médios

Condições da indústria que facilitam a rivalidade:

- Número elevado de concorrentes
- Crescimentos moderados, ou decréscimo, do mercado
- Custos fixos elevados
- Baixa diferenciação
- Capacidade excedentária

Focar nas
vantagens
competitivas

Exemplo: Cerveja



AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Substitutos satisfazem a mesma necessidade mas de forma diferentes.

A CocaCola concorre com a Pepsi, mas também com a cerveja, água, leite, etc..

Ameaças de substitutos quando:

- Consumidores estabelecem um preço perceptual máximo, em especial quando preços sobem
- Os custos baixos de mudança
- Outras indústrias oferecem soluções para as mesmas necessidades.



AMEAÇA DE FORNECEDORES

Fornecedores importantes podem esmagar as margens da empresa

Ameaças significativas de Fornecedores quando:

- Existem em número reduzido
- Oferecem produtos muito diferenciados
- Não existem substitutos
- Os fornecedores se podem integrar verticalmente
- A empresa é um "pequeno" cliente do fornecedor.

Exemplo: Franchisee do McDonalds



LIMITAÇÕES

- Apenas 3 estratégias competitivas são propostas
 - Cost Leadership
 - Differentiation
 - Cost leadership & Differentition

- Customer willing to pay the premium price for 'being different'

- Internal resources & capabilities not considered

- Cerca de 20% da rentabilidade das empresas é explicada pela indústria, enquanto 36% da variação da rentabilidade depende dos factores internos da empresa (activos e competências).



- Resource-based View
 - Aparece para responder à questão:
 - Porque apresentam algumas empresas melhor performance que outras?
 - Utilizada para ajudar as empresas a criar vantagens competitivas e melhor performance
 - Assume que os activos e competências da organização são as fontes de vantagem competitiva e de performance superior



- **Activos e Competências**
 - **Activos**
 - Tangíveis: Fábricas, produtos
 - Intangíveis: Reputação
 - Utilizados para conceber e implementar estratégias
 - **Competências**
 - Recursos que permitem à organização retirar vantagens competitivas dos activos
 - Exemplos:
 - Competências de marketing
 - Liderança
- **Categorias de recursos**
 - **Financeiros**
 - Fundos, Resultados Retidos
 - **Físicos**
 - Instalações, localização
 - **Humanos**
 - Competências de indivíduos
 - **Organizacionais**
 - Estruturas, relacionamentos



- Premissas essenciais
 - Heterogeneidade de recursos
 - Diferentes empresas têm diferentes recursos
 - Imobilidade dos recursos
 - É difícil a certas empresas sem certos recursos comprarem ou desenvolvê-los
 - Os recursos não estão distribuídos de forma uniforme entre as empresas
- Implicações
 - Se uma empresa tem recursos valiosos e outras empresas não e...
 - Outras empresas não conseguem imitar os recursos raros em incorrer em custos elevados
 - Então a empresa tem recursos válidos e é susceptível de ganhar uma vantagem competitiva sustentável



- Um recurso, ou combinação de recursos, é confrontado com 4 temas para avaliar as implicações competitivas

VÁLIDOS?	RAROS?	CUSTOS DE IMITAÇÃO ELEVADOS?	EXPLORADOS PELA ORGANIZAÇÃO?	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	IMPLICAÇÕES NA PERFORMANCE
Não			Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não			Paridade	Média
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Acima da média



Tema

Considere o artigo de Pablos, P.O; Lytras, Miltiadis D. (2008), *Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage*, Journal of Knowledge Management, Vol. 12 (6), pp. 48-55.

1. Qual a ligação entre gestão estratégica de recursos humanos e a perspectiva resource-based view?
2. Para que os recursos humanos sejam um fonte de vantagem competitiva têm que satisfazer quatro critérios. Descrever os critérios e suas implicações nas gestão de recursos humanos.
3. Explicar e relação entre conhecimento, competências e "fit".
4. Explicar e relação entre conhecimento, competências e "flexibility".
5. Qual a conclusão principal, e implicações, do artigo?



Como ligar a Estratégia à GRH – Exemplo 1

Envolvente



Miles & Snow
(1984)

Estratégia da
organização

GRH

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analisadora
Missão/ objectivos	Manter posição no mercado; eficiência	Ser o primeiro; ser líder	Ser follower
Produto-mercado	Linhas de produto estáveis e limitadas	Linhas de produto alargadas	Linhas de produtos estáveis e mutáveis
I&D	Inovação incremental	Inovação radical	Focalizada; replicação das inovações
Etc.			
Estratégia básica de RH	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afectar RH
R&S	R: escasso acima do nível de entrada S: eliminação de empregados indesejáveis	R&S: sofisticado a todos os níveis. Criatividade é requisito	Métodos mistos de R&S
Etc.			

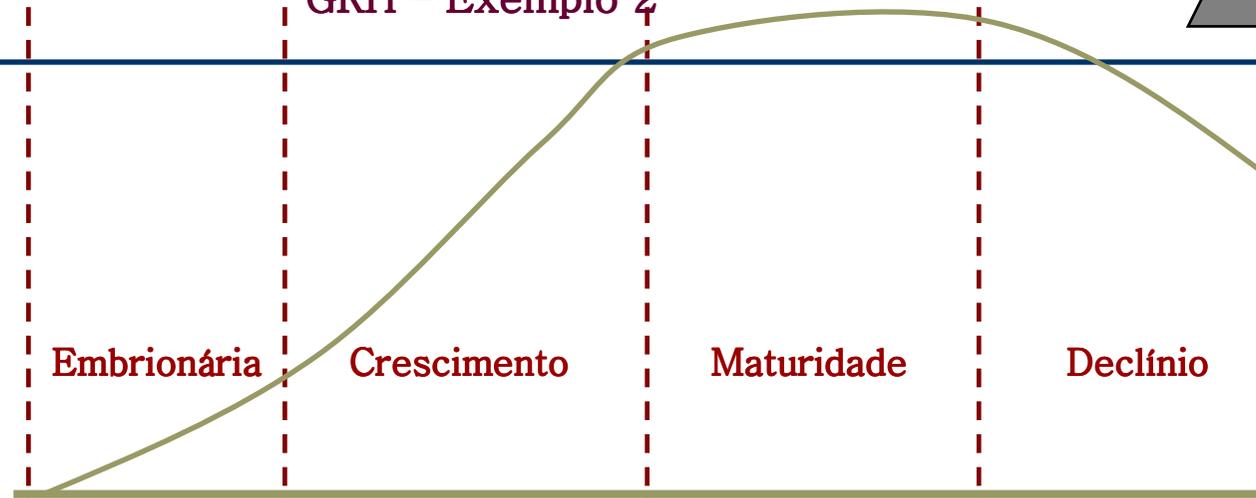


Como ligar a Estratégia à GRH – Exemplo 2

Envolvente



Brewster,
Dowling,
Grobler, Holland
& Warnich,
(2000)



Estratégia da
organização

GRH

R&S	Atrair talentos profissionais/técnicos	Trabalhadores qualificados	Rotação de quadros Mobilidade	Planeamento e reduções de pessoal
F&D	Definir as necessidades futuras	Incentivar a gestão de equipas	Flexibilidade de uma força de trabalho envelhecida	Reconversão profissional e consultoria de carreiras
Compensação	Variável, baseada nas vendas	Variável, baseada nas vendas	Aumenta a componente fixa	Fixa, controlo de custos
Etc.				



Como ligar a Estratégia à GRH – Exemplo 3

Envolvente



Porter
(1980)

ESTRATÉGIA	Liderança de custos	Diferenciação	Segmentação de mercado
Definição	Preços e/ou eficiência operacional	Produtos e/ou serviços únicos	Focalizar-se em todo o mercado ou em segmentos
Etc.			

Estratégia da organização

Treacy &
Wiersema
(1993)

ESTRATÉGIA	Excelência operacional	Liderança de produto/serviço	Compromisso com o cliente
Definição	Eficiência operacional; preços baixos e de qualidade	Inovação; marketing; marca; mercados dinâmicos	Atenção e serviço ao cliente; proximidade e customização
Foco	Eficiência; operações simples; volume	Desenvolvimento; inovação; design	CRM; exceder expectativas; conceitos
Exemplos	McDonald's, Babou, lojas chinesas	Sony, Adolfo Dominguez, Compal	Aston Martin, Four Seasons, Galeto





**Tradicional (Estado
empreendedor)**

**Liberal (Estado
franqueador)**

**Novo Serviço Público
(Estado parceiro)**



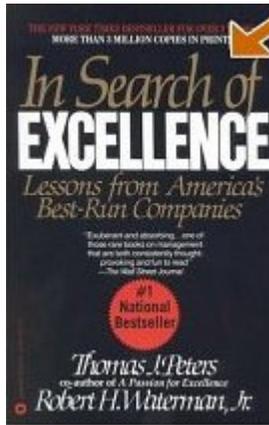
Exemplos:



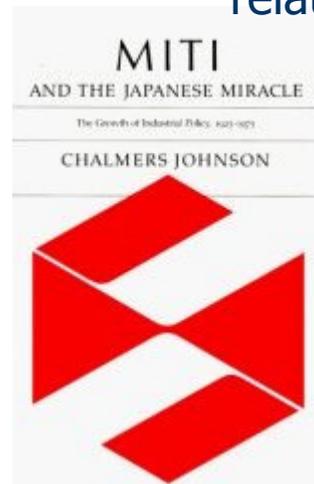
Lei nº 7/2008, de 12 de Fevereiro: revisão do código do trabalho.



Lei nº 12-A/2008, de 2 de Fevereiro: regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.



Cultura: “Padrão de crenças básicas criado, desenvolvido ou descoberto por um determinado grupo, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que teve sucesso suficiente para ser considerado válido e, como tal, deve ser ensinado e transmitido aos novos membros, como o modelo de pensar, perceber e sentir relativamente a esses problemas” (Schein, 1980)



Padrão de valores partilhados e de crenças que conduzem a determinadas normas de comportamento

Maneira como fazemos as coisas por aqui!



Mentalidade no trabalho

Natureza dos processos de decisão

Comportamento dos colaboradores nas reuniões

Etc.



Comunicação interna e externa

Amabilidade da rececionista

Forma de tratamento das reclamações

Forma como os clientes são recebidos

Manifestações comportamentais da cultura



Fundadores da
organização

Práticas de grupo
instituídas

Líderes



Indústria

Ambiente
envolvente da
organização

Cultura nacional

Fontes da cultura



Culturas fortes

- Todos são capazes de identificar os valores dominantes na organização;
- Na selecção enfatiza-se os valores dominantes, e criam-se barreiras à entrada daqueles com valores distintos;
- A socialização e a formação dinamizam a aprendizagem dos valores dominantes, e “adestram” os novos colaboradores (mas também os que já lá estão) a assimilar os valores da organização;
- Os colaboradores que não se enquadram nos valores dominantes são colocados à margem;
- Aqueles que exibem comportamentos de acordo com os valores dominantes são recompensados e reconhecidos pelo sistema;
- Os comportamentos dos líderes e gestores reforçam os valores e normas dominantes; e
- As medidas e sistemas de controlo incluem os valores.



Integração

Sentido de
identidade

Ajuda as pessoas a
compreender o
ambiente

Implicação a algo
superior



Reforça laços entre
as pessoas

Controlo de
comportamentos

Efeito sobre a
mudança

Condiciona a
estratégia

Etc.

Funções da cultura



UT2 – Contextos e conceitos



Capítulo 2

Capítulos 2, 4, 6

Capítulos 1 e 2