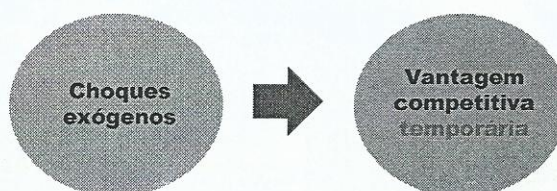


Principais modelos de vantagem competitiva sustentada

Pressuposto comum aos modelos I/O e RBT:
o contexto é essencialmente estável.

Desafio: E quando as alterações do
contexto (externo) são uma constante
e/ou atingem uma magnitude elevada?

Outros contextos...



Evidência empírica (EUA):

- ♦ A frequência de casos de transição de performance elevada para performance medíocre tem aumentado.
- ♦ O período de tempo em que as empresas conseguem manter uma performance elevada é cada vez menor.

**Perspectivas
teóricas para
contextos voláteis**

**External
Selection**

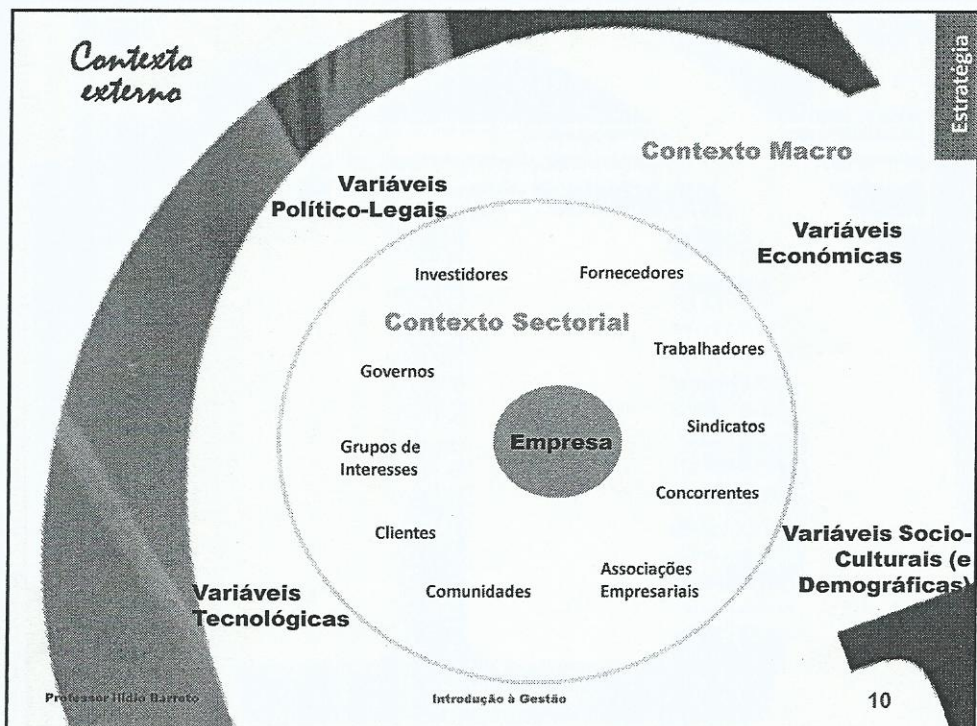
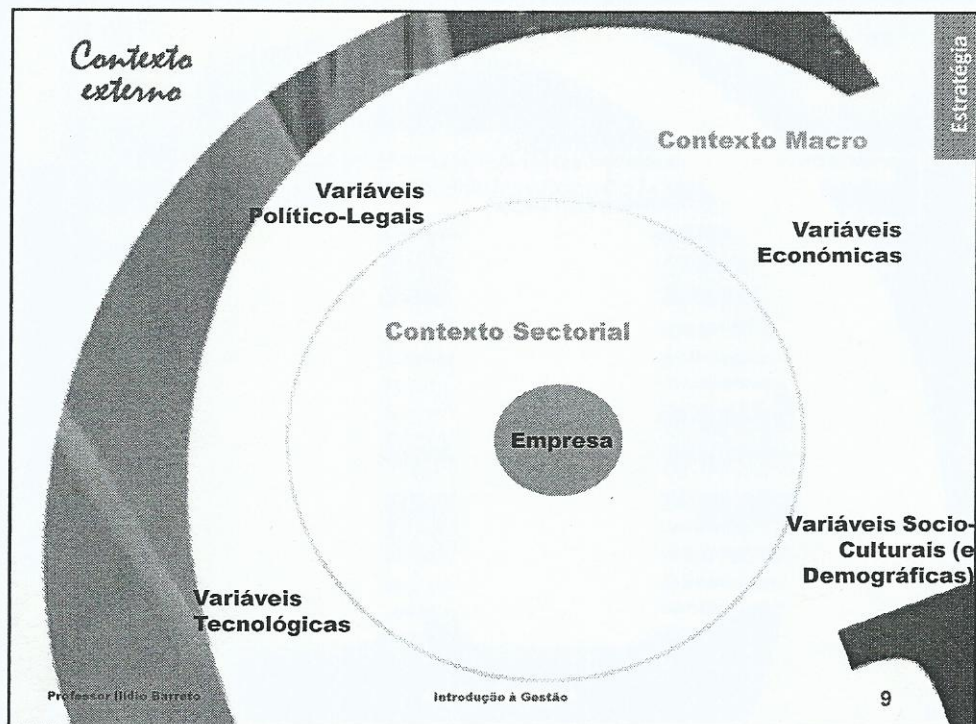
- Ponto de partida:
choques exógenos
- Efeito: alteração
do sucesso relativo
- Mecanismo:
selecção externa

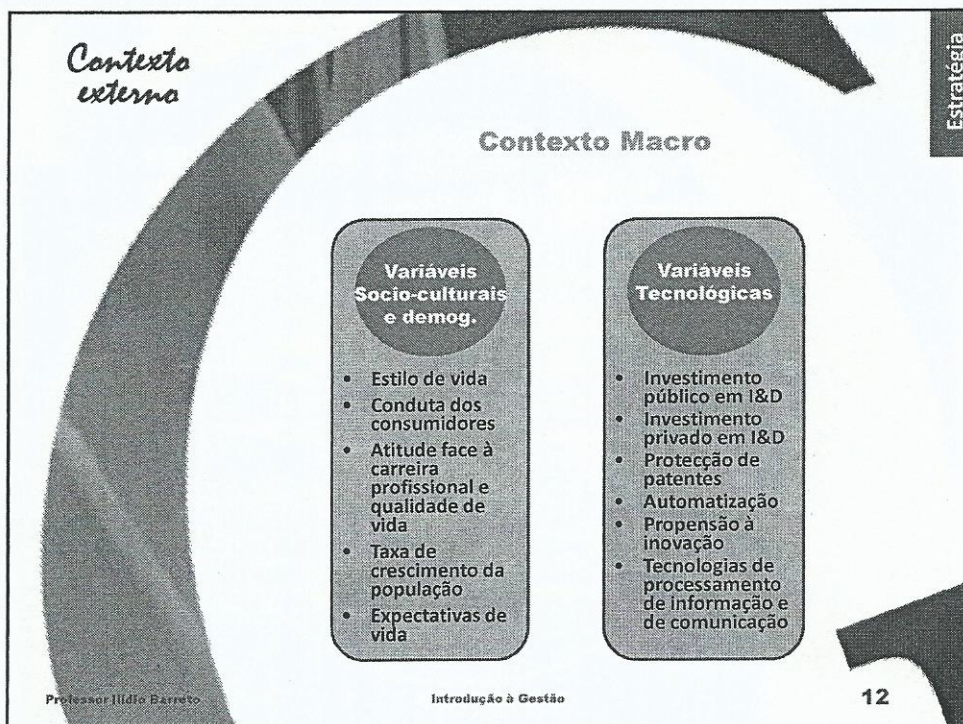
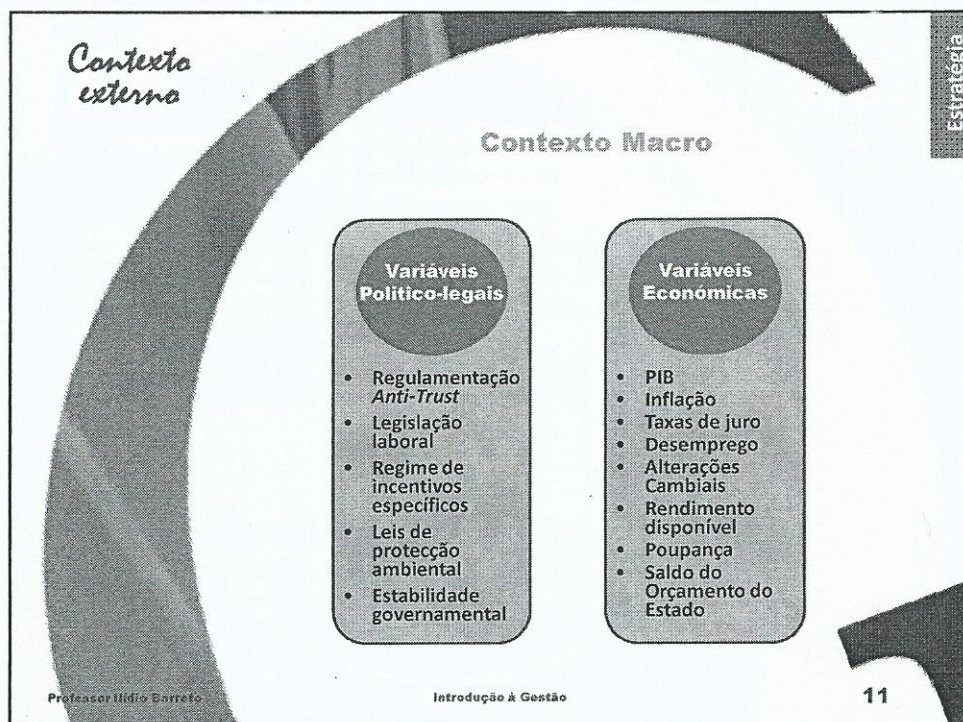
**Dynamic
Capabilities**

- Ponto de partida:
choques exógenos
- Efeito: alteração
do sucesso relativo
- Mecanismo:
adaptação
diferenciada

**"At its 100-year milestone, IBM shows us
what it takes to outlast depression, war,
and intense competition in order to remain
a market leader in the midst of ongoing
technological innovation."**

**HBR
8 Agosto 2011**





Recursos são os *inputs* do processo de produção de uma empresa.

Recursos tangíveis

Exemplos:

Recursos financeiros

- capacidade de endividamento
- capacidade de autofinanciamento

Recursos físicos

- dimensão, localização, instalações, equipamento, matérias primas

Recursos intangíveis

Exemplo:

Reputação

- reputação junto dos clientes
- reputação junto dos fornecedores

Recursos humanos

Exemplo:

Características dos RH

- qualificações, experiência, conhecimento, lealdade e motivação

Capacidades são as aptidões para utilizar um recurso ou um conjunto de recursos na prossecução de uma dada actividade ou tarefa.

Área funcional

Gestão

Distribuição

Recursos humanos

Sistemas de informação

Marketing

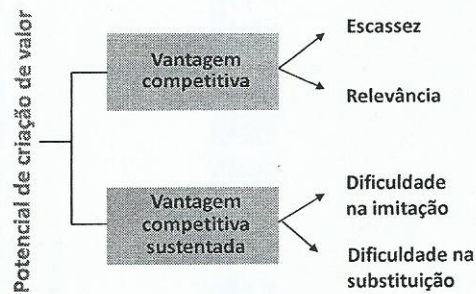
Produção

I & D

Capacidades (exemplos)

- Visão do futuro, definição da estrutura organizacional
- Uso das técnicas de gestão da logística
- Motivação, *empowerment*, retenção
- Controlo de stocks
- Utilização da marca
- Miniaturização de componentes
- Incorporação de nova tecnologia em produtos

Competências nucleares são recursos ou capacidades que podem criar uma vantagem competitiva sustentada para uma empresa.



"LAST week's bombshell announcement by Hewlett-Packard that it was hiving off its personal-computer business—and, in particular, would cease making tablet computers and mobile phones forthwith—was greeted with shock and horror, plus a 20% plunge in share price.

Canny investors promptly snapped up the depressed stock, realising it was the smartest move HP has made in years. "

The Economist
26 Agosto 2011

Hewlett-Packard CEO Meg Whitman said in an interview with Fox Business that the company is "working on" a new attack on the smartphone market, where it has previously met with utter defeat. *"My view is that we have to ultimately offer a smartphone because in many countries of the world, that is your first computing device..."*

Forbes.com
14 Setembro 2012

"News Corp has sold Myspace for \$35 million, a fraction of what it paid for the once-hot social media site even as a new generation of Web-based start-ups is enjoying sky-high valuations.

Advertising company Specific Media will team with the singer Justin Timberlake to acquire Myspace in a deal that caps a tumultuous period of ownership under Rupert Murdoch's News Corp, which swooped in to buy Myspace for \$580 million in 2005."

Reuters
29 Junho 2011

Conceitos-chave

- External selection vs. DCs
- Contexto macro vs sectorial
- Recursos vs capacidades
- Competências nucleares
- *Corporate strategies*