

A Economia da Estratégia

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer, 3ª Edição

Capítulo 13

As Origens da Vantagem Competitiva:
Inovação, evolução e o ambiente

Vantagem Competitiva o Empreendedorismo

- A vantagem competitiva surge da habilidade empreendedora de uma empresa para explorar choques de mercado e descontinuidades
- Joseph Schumpeter usou o termo “destruição criativa” para novas fontes de vantagens competitivas desbancando as já estabelecidas

Destruição Criativa

- Os mercados têm períodos de quietude comparativa pontuados por choques e descontinuidades
- Durante o período de quietude as empresas que possuem produtos e tecnologias superiores ganham lucros econômicos
- Empreendedores que exploram as oportunidades criadas pelos choques desfrutam de lucros econômicos durante o período seguinte de quietude

Destruição Criativa e Crescimento

- Schumpeter considerou a eficiência estática – alocação ótima dos recursos da sociedade em um determinado ponto no tempo – como menos importante que a eficiência dinâmica
- A sociedade se beneficia muito mais do que da concorrência de preços da competição entre
 - novos produtos
 - novas tecnologias
 - novas formas de organização

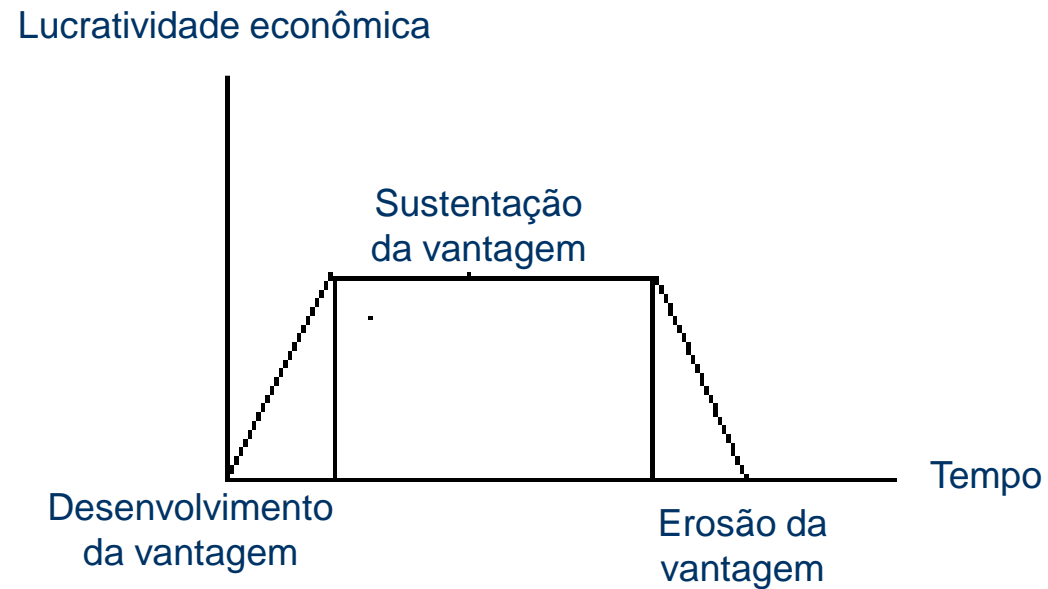
Destruição Criativa e Monopólio

- As idéias de Schumpeter têm sido usadas para defender o monopólio
- A interpretação é que o monopólio leva a um maior investimento em inovação e maior crescimento a longo prazo

Destruição Criativa e Vantagem Competitiva

- A destruição criativa implica que os mecanismos de isolamento que protegem a vantagem competitiva da empresa não são permanentes
- A expectativa de vida de uma vantagem competitiva diminui à medida que a tecnologia e os gostos mudam rapidamente

Ciclo de Vida da Vantagem Competitiva



Tecnologias Disruptivas

- Novas tecnologias disruptivas
 - Oferecem maiores benefícios a custos mais baixos
 - Mas podem reduzir benefícios com custos muito mais baixos
 - Exemplo: impressoras jato de tinta e impressoras a *laser*
 - Uma defesa possível contra as *tecnologias disruptivas* é vender melhor os benefícios percebidos da tecnologia antiga

Inovação e o Mercado de Ideias

- Se há um mercado para ideias, as empresas estabelecidas podem adquirir a tecnologia do entrante
- O entrante pode vender sua ideia ao valor cheio
- O incumbente tem incentivo para investir em P&D para melhorar sua posição de barganha
- O incumbente pode também abandonar o investimento e P&D para evitar duplicação

Mercado de Ideias

- Para que o inovador se aproprie do valor completo da inovação
 - A tecnologia deve ser protegida por patentes
 - Requer expertise na produção e comercialização dos produtos inovadores
- O equilíbrio de poder se afasta do inovador em direção a empresas estabelecidas se há pouca expertise

Mercado de Ideias

- Para que o inovador se aproprie do valor completo da inovação
 - A tecnologia deve ser protegida por patentes
 - Requer expertise na produção e comercialização dos produtos inovadores
- O equilíbrio de poder se afasta do inovador em direção a empresas estabelecidas se há pouca expertise

Mercado de Ideias

- Incentivos na alocação de capital para inovação difere entre firmas pequenas e grandes
- Firmas pequenas encontram mercado de capitais externos com investidores com informação limitada
- Grandes firmas contam com mercado de capital interno com substituição rápida de projetos de baixo desempenho por projetos mais promissores

Competição em Inovações

- Quando as empresas competem para desenvolver o mesmo produto, a empresa que o faz primeiro desfruta de uma vantagem significativa
 - Estar ligeiramente a frente dos rivais pode gerar benefícios desproporcionais
 - A competição do tipo “o vencedor leva tudo”
- A inovadora pode obter
 - patente
 - externalidades de rede (mesmo sem a proteção de patentes)
 - Percepção dos consumidores

Competição em Inovações

- Manter-se, mesmo que levemente, à frente das rivais produzirá benefícios desproporcionais
- Empresas engajadas em uma contenda devem antecipar os esforços das rivais para formular suas próprias estratégias

Corrida por Patentes

Em uma corrida do tipo “*o ganhador leva tudo*” para obter uma patente, uma empresa deve olhar para os seguintes fatores antes de decidir se aumenta ou não seus investimentos em P & D

- Efeito de investimento adicional na produtividade de P&D
- Resposta de rivais quanto ao aumento de investimento elevará a maior ganho de produtividade em P&D
- Qual a escala mínima eficiente de uma empresa de P&D
- Quanto maior a escala mínima, maiores investimentos podem bloquear a concorrência

Economia Evolucionária e Capacidades Dinâmicas

- Em Economia tradicionalmente se pressupõe que uma empresa tome decisões para maximizar os lucros econômicos
- A Economia evolucionária vê as decisões tomadas numa empresa como sendo determinada por rotinas estabelecidas
- Rotinas incluem os métodos de produção, políticas de contratação, etc

Economia Evolucionária e Capacidades Dinâmicas

- Em geral, a rotina de uma empresa muda lentamente com o tempo, se é que chegam a mudar
- Para garantir a sobrevivência, as empresas precisam melhorar continuamente suas rotinas
- Empresas com *capacidades dinâmicas* podem adaptar seus recursos e capacidades e explorar as oportunidades criadas pelos choques de mercado e discontinuidades

Fatores que Limitam as Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas de uma empresa são inerentemente limitadas em função

- da dependência do caminho das fontes de vantagem competitiva
- da disponibilidade limitada de ativos complementares e
- de “*janelas de oportunidade*” que não permanecem abertas por muito tempo

Dependência do Caminho

- As rotinas das empresas podem mudar apenas incrementalmente e sem rompimento fácil com o passado
- A nova fonte de vantagem será dependente do caminho
- Com as ameaças de novas entrantes, mesmo pequenas dependências do caminho têm implicações importantes para a competitividade da empresa

Sustentabilidade e Destruição Criativa

- Empresas farmacêuticas e de biotecnologia deram passos proativos para entrar em contato com a comunidade acadêmica e científica
- Sucessos duradouros também podem ser baseados em acidentes históricos

Intento Estratégico e Amplitude Estratégica

- De acordo com Hamel e Prahalad, empresas bem-sucedidas, como CNN, SONY e Honda, tendem a ter *intento estratégico* (*strategic intent*) – uma obsessão pelo domínio global em seus setores
- Para essas empresas, há uma lacuna entre sua ambição estratégica e seus recursos e competências atuais. Essa *amplitude estratégica* (*strategic stretch*) pode acabar gerando retornos abaixo da média para os acionistas.

Hipercompetição

- Diz-se que as empresas entram em um estado de *hipercompetição* quando as vantagens competitivas podem apenas ser sustentadas por períodos muito curtos
- De acordo com Richard D'Aveni, muitos setores estão nesse estado e as empresas em tais setores podem sustentar seus lucros econômicos apenas buscando continuamente por novas fontes de vantagem competitiva

Estratégias de Hipercompetição

- A principal meta estratégica de uma empresa deve ser revolucionar as fontes existentes de vantagens, incluindo as suas próprias
- Uma empresa que confia unicamente na fonte existente de vantagens será desbancada por rivais mais inovadoras
- As empresas podem ser capazes de criar choques por si mesmas, em vez de esperar que eles ocorram

Incentivos das Empresas Dominantes para Inovar

- Por que as empresas estabelecidas tendem a refrear inovações e tem menos incentivos que as entrantes?
 - O efeito do *sunk cost* fornece um incentivo para não inovar
 - O efeito da substituição oferece um incentivo similar
 - Efeitos de eficiência agem na direção oposta aos efeitos do *sunk cost* e da substituição

O Efeito do *Sunk Cost*

- Para empresas estabelecidas, os custos incorridos para se comprometer com uma tecnologia em particular são *sunk costs*
- Empresas estabelecidas tendem a favorecer a tecnologia atual

O Efeito da Substituição

- A oportunidade para inovar é considerada disponível tanto para uma monopolista dominante quanto para uma entrante em potencial
- Se a entrante inova, ela pode desbancar a monopolista e o seu incentivo para fazê-lo depende do valor de se tornar uma monopolista
- O incentivo para a monopolista será menor, uma vez que ela estará substituindo a si mesma

O Efeito da Eficiência

- Se a monopolista antecipar que a entrante pode ter uma oportunidade para inovar, seus incentivos para inovar serão mais fortes
- A monopolista pode continuar a ser monopolista inovando; assim, seus incentivos para a inovação serão maiores que os das potenciais entrantes
- Os três efeitos funcionarão simultaneamente para determinar se a dominante irá ou não inovar

Escolhendo a Tecnologia para P & D

- Quando múltiplas metodologias de P & D estão disponíveis, uma empresa deve considerar as seguintes características
 - O risco de cada metodologia (incerteza quanto à data de finalização antecipada)
 - Correlação entre metodologias (quando as incertezas são resolvidas, com que frequência os resultados são similares?)

Riscos das Metodologias

- Uma monopolista será indiferente ao risco, desde que a data de finalização seja a mesma para todas as metodologias
- Quando as empresas competem, cada uma terminará escolhendo uma estratégia de alta variância, em vez de uma de baixa variância, se a data de finalização for a mesma

Riscos das Metodologias

- Se todas as outras empresas seguirem uma metodologia de baixa variância, uma empresa que seguir a metodologia de alta variância irá melhorar suas chances de ser a primeira a alcançar o resultado desejado
- Todas as empresas enfrentam o mesmo incentivo para trocar para uma metodologia de alta variância e nenhuma empresa escolherá uma metodologia de baixa variância

Correlação Entre Metodologias

- A sociedade traz mais benefícios se as empresas perseguem metodologias não-correlacionadas (em comparação com as correlacionadas), uma vez que a probabilidade de qualquer empresa alcançar a meta é maior com metodologias não-correlacionadas
- Acaba acontecendo que as empresas deixadas para decidir por si mesmas irão escolher estratégias não-correlacionadas

Correlação Entre Metodologias

- Se muitas empresas perseguem a mesma metodologia, cada uma terá pequena probabilidade de sucesso
- Qualquer empresa se beneficiará perseguindo uma metodologia não-correlacionada e aumentará suas chances de ganhar
- Esse incentivo para se desviar se aplica a todas as empresas

Janelas de Oportunidade

- No início do ciclo de vida de um produto, seu projeto e especificações serão fluidos e as empresas terão espaço para experimentação
- Com o tempo, um conjunto estreito de projeto e especificações emerge como dominante e torna-se difícil para novas empresas desafiar as líderes de mercado
- Aquelas que não exploram a janela de oportunidade são fechadas do lado de fora

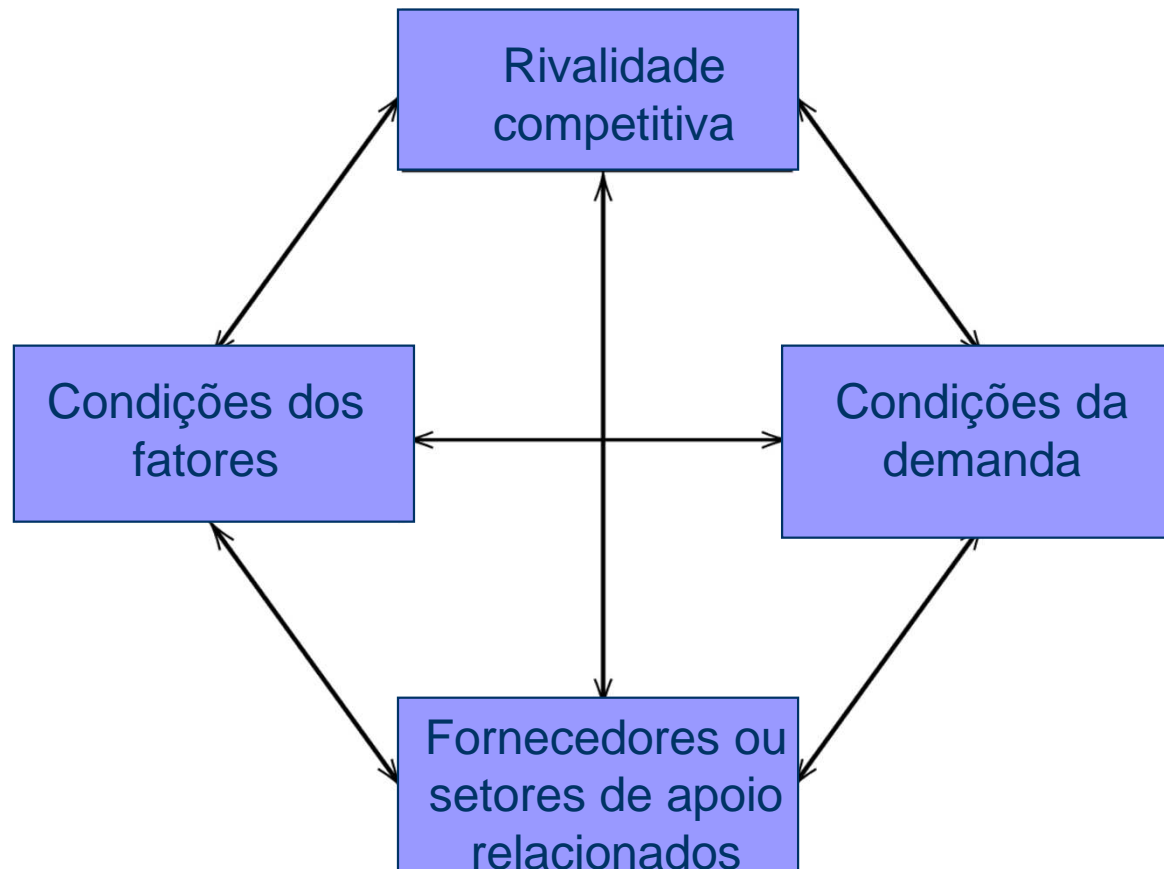
A Vantagem Competitiva e o Ambiente

- Michael Porter sugere que o ambiente local da empresa é uma importante influência no seu ambiente competitivo
- Mesmo à medida que as empresas modernas transcendem mercados locais, a fonte de sua vantagem competitiva permanece localizada

A Vantagem Competitiva e o Ambiente

- O país natal de uma empresa e os mercados de origem desempenham um papel importante na habilidade da empresa de sustentar a sua vantagem competitiva
 - apoiando a acumulação de fontes de recursos de valor e competências e
 - exercendo pressão sobre as empresas para inovar, investir e melhorar

A Vantagem Competitiva e o Ambiente



Condições dos Fatores

- A vantagem competitiva de uma empresa nos mercados globais é acentuada pela disponibilidade de fatores especializados de produção no mercado de origem
- Para uma empresa ser globalmente competitiva, a disponibilidade de trabalhadores altamente especializados na nação de origem pode ser mais importante que a disponibilidade de mão-de-obra barata

Condições de Demanda

- A vantagem competitiva de uma empresa é acentuada pelo tamanho, crescimento e natureza da demanda no mercado de origem
- Quando o mercado de origem atribui um alto valor à qualidade, a empresa é estimulada a realizar melhorias na dimensão da qualidade
- Condições locais únicas podem também ser uma fonte de inovações

Setores Relacionados e de Apoio

- Uma base forte de fornecedores competentes e de setores de apoio no lugar de origem irá ajudar a empresa a alcançar vantagem competitiva globalmente
- Compartilhar *know-how* de produção escasso é mais fácil quando há proximidade geográfica

Gerenciamento da Inovação

- Uma empresa precisa lutar contra duas forças opostas na tentativa de gerenciar a inovação
- Para encorajar inovação, criatividade e empreendedorismo, a organização deve ser suficientemente flexível
- Entretanto, a coordenação de atividades inovadoras irá requerer controles e estruturas formais

Gerenciamento da Inovação

- Para garantir que espíritos empreendedores não sejam freados pela burocracia, as companhias têm estabelecido departamentos de *venture* (capital de risco) corporativos
- *Spin-offs* (desmembramento de empresas), *joint ventures* e alianças estratégicas são outros meios de facilitar a criação de novas competências

Estratégia, Estrutura e Rivalidade

- Práticas gerenciais locais, normas de governança corporativa e a natureza dos mercados de capitais locais podem influenciar a vantagem competitiva de empresas globais
- A rivalidade local pode manter os lucros locais baixos, mas tornar as empresas bem posicionadas na arena global
- As empresas que desfrutam de proteção local frequentemente falham em se destacar fora do país de origem