

# A Economia da Estratégia

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer, 3ª Edição

## Capítulo 11

### Posicionamento Estratégico para a Vantagem Competitiva

# Posicionamento Estratégico

- Empresas dentro de um mesmo setor podem **se posicionar** de diferentes maneiras
- Nem todas as posições serão igualmente lucrativas ou levarão às mesmas chances de sobrevivência
- A habilidade de uma empresa de **criar valor** e desfrutar de uma **vantagem competitiva** sobre as demais depende de como ela se **posiciona dentro do setor**

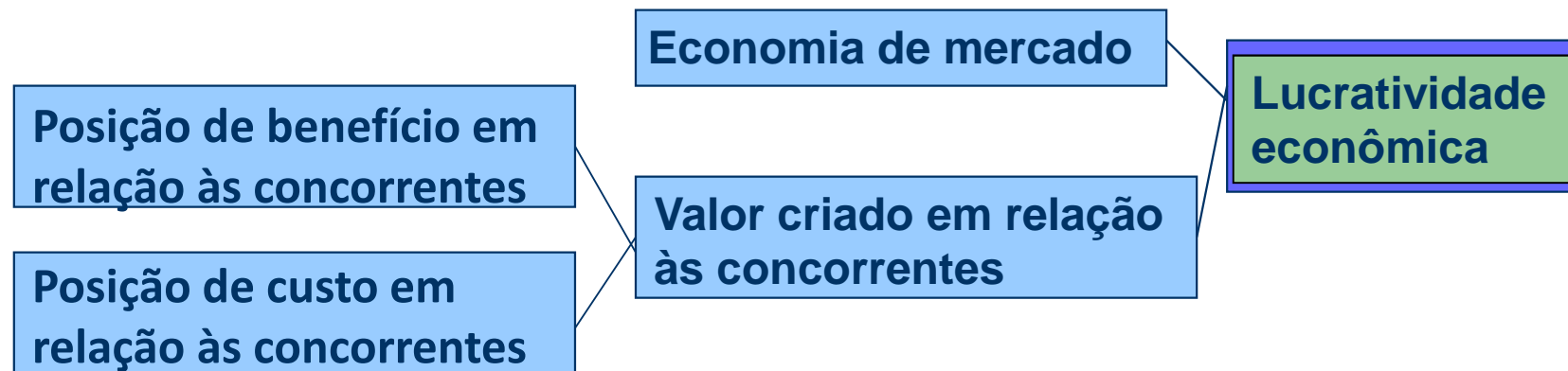
# Vantagem Competitiva e Criação de Valor

- Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva num mercado se sua taxa de lucros econômicos é maior em comparação com o lucro econômico médio no setor
- O lucro econômico obtido por uma empresa depende das condições do mercado, bem como do *valor econômico criado* pela empresa

# Vantagem Competitiva e Criação de Valor

- Uma empresa pode alcançar vantagem competitiva apenas se puder criar mais valor econômico que suas concorrentes
- A habilidade de uma empresa de criar valor depende sua *posição de custo*, bem como de sua *posição de benefício* com relação às concorrentes

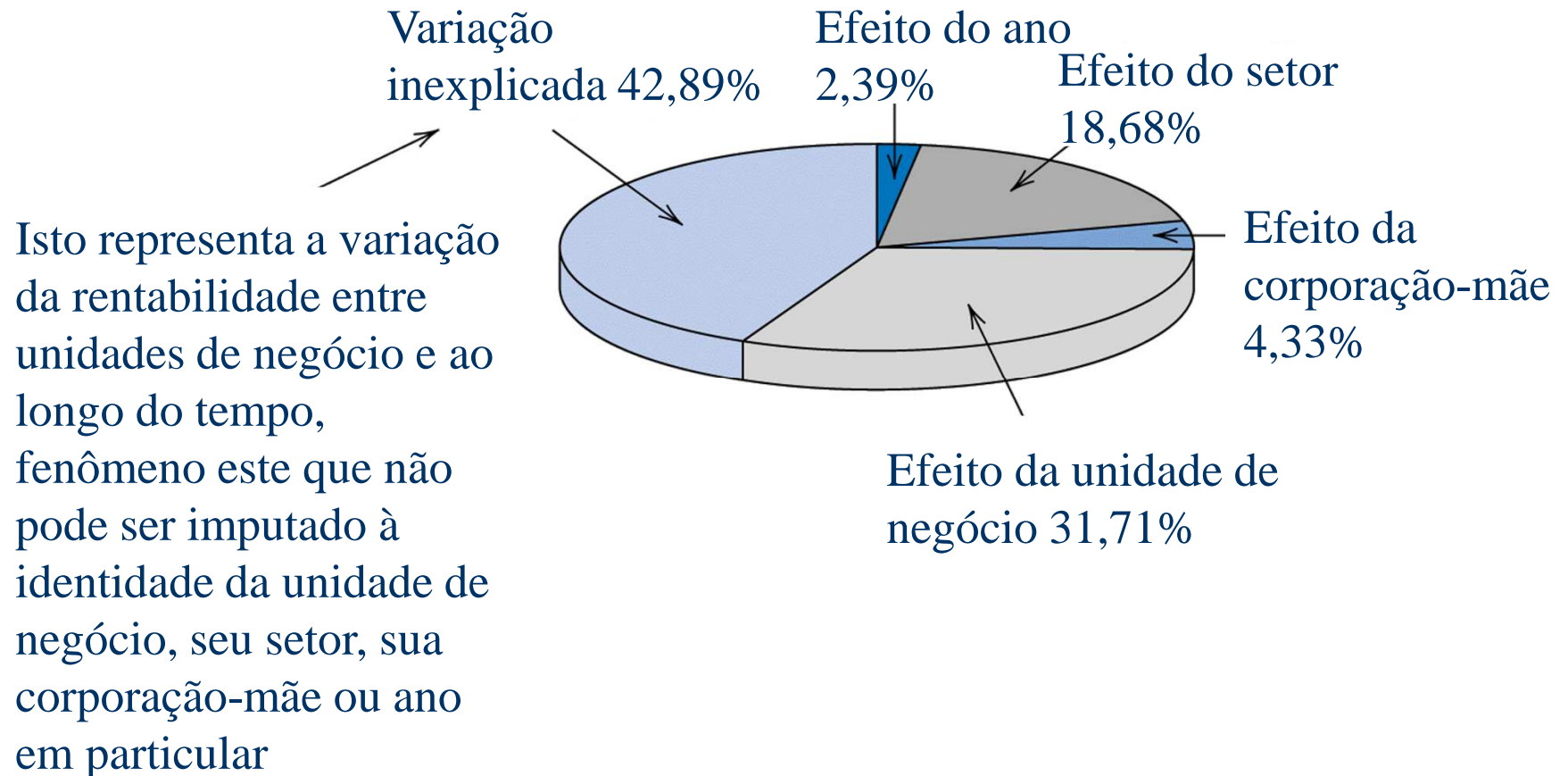
# Estrutura para Vantagem Competitiva



# Vantagem Competitiva e Lucratividade: Evidência

- Uma pesquisa sobre a variação na lucratividade das empresas feita por Anita McGahan e Michael Porter mostra que:
  - 19% da variação se deve a efeitos do setor
  - 32% da variação se deve a vantagens competitivas das empresas
  - 43% da variação é aleatória
  - 4% da variação pode ser atribuída ao parentesco corporativo
  - e cerca de 2% é o efeito anual

## Vantagem Competitiva e Lucratividade: Evidência – (McGahan e Proter 1997)

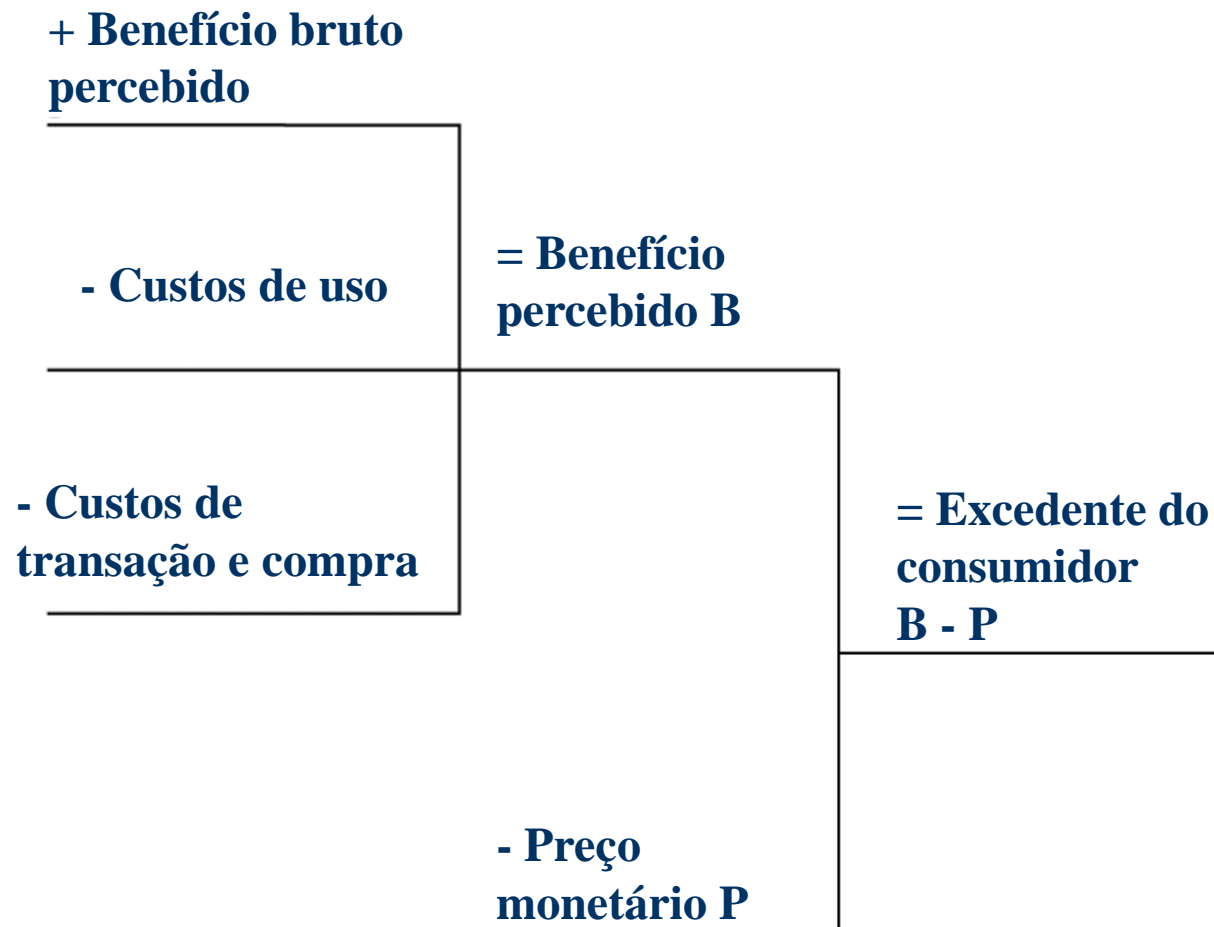


# Criação de Valor e Lucratividade

- Valor criado = excedente do consumidor + lucro do produtor
- O excedente do consumidor é a diferença entre o máximo que o consumidor está disposto a pagar (valor monetário ou benefício percebido) e o preço
- O excedente do consumidor é análogo ao lucro da empresa



# Componentes do Excedente do Consumidor



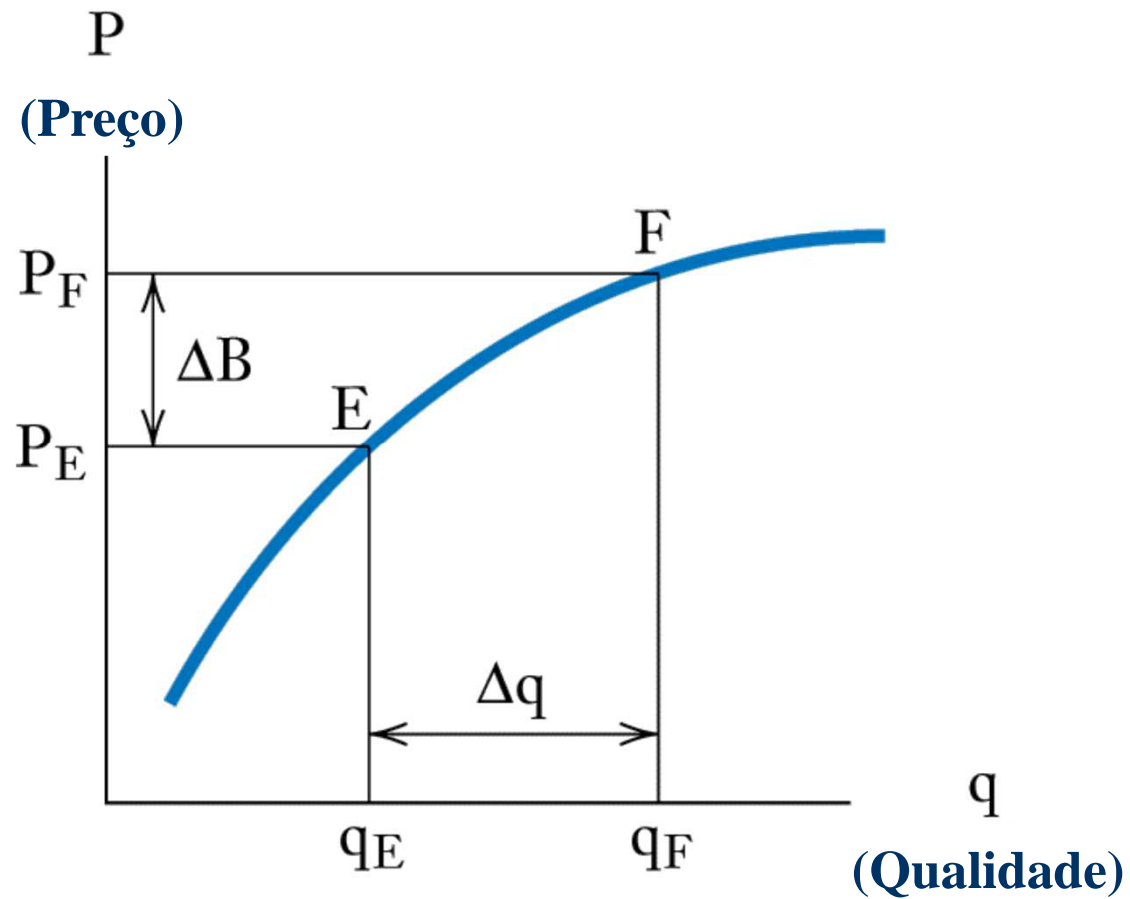
# Componentes do Excedente do Consumidor

- Uma empresa pode aumentar o excedente do consumidor *aumentando o benefício percebido* ou *vendendo a um preço mais baixo*
- A empresa também pode aumentar o excedente do consumidor *reduzindo o custo de usar o produto* e os *custos de transações* em que o consumidor incorre

# Concorrência no *Continuum* Preço-Qualidade

- Quando os produtos diferem em qualidade, empresas competitivas podem ser vistas como submetendo o consumidor a ofertas de excedente do consumidor com suas combinações preço-qualidade
- Quando uma empresa falha em oferecer tanto excedente do consumidor quanto suas rivais, suas vendas cairão

# *Tradeoff* de Preço-Qualidade



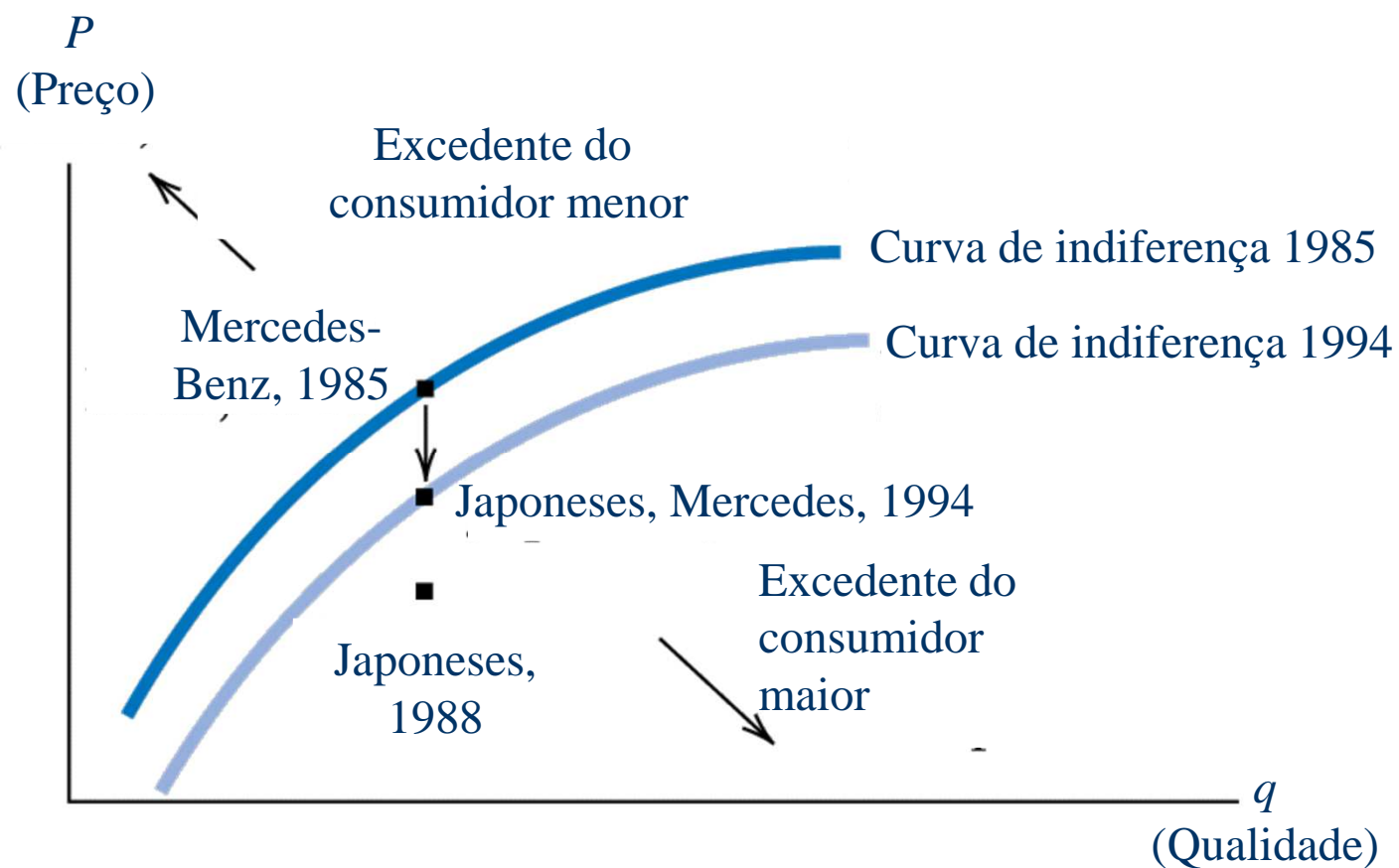
# *Tradeoff* de Preço-Qualidade

- A inclinação da curva de indiferença reflete o *tradeoff* (compensação) entre preço e qualidade que os consumidores estão dispostos a fazer
- Os consumidores estão dispostos a pagar  $\Delta B$  mais para obter a qualidade incremental  $\Delta q$
- As empresas tentam oferecer seus produtos a menor curva de indiferença possível

# Mapeamento do Valor: Uma Ilustração

- A Mercedes escorregou nas vendas quando fabricantes japoneses começaram a vender carros de luxo de qualidade comparável a um preço mais baixo
- Depois a Mercedes baixou os preços e os carros de luxo japoneses se tornaram mais caros, a paridade do excedentes do consumidor foi restaurada

# Mapeamento do Valor: Uma Ilustração



# Valor Criado e Lucros Econômicos

$$\begin{aligned}\text{Valor criado} &= \text{Excedente do consumidor} + \\ &\quad \text{Lucro do produtor} \\ &= (B - P) + (P - C) \\ &= B - C\end{aligned}$$

Um  $(B - C)$  positivo não garante lucro econômico. A concorrência entre produtores pode permitir aos consumidores capturar todo o valor criado



# Valor Criado e Vantagem Competitiva

- Para alcançar vantagem competitiva, uma empresa precisa *produzir mais valor que suas rivais*
- Os consumidores *demandarão o mesmo excedente do consumidor* tanto de uma tal empresa quanto das suas rivais
- Se a empresa oferecer tanto excedente do consumidor quanto as rivais e ainda fizer lucro econômico alcançará a criação de valor superior

# Avaliação da Estratégia \_ Rumelt

- **Consistency:** the strategy must not present mutually inconsistent goals and policies
- **Consonance:** the strategy must represent an adaptive response to the external environment and to the critical changes occurring within it
- **Advantage:** the strategy must provide for the creation and/or maintenance of a competitive advantage in the selected area of activity.
- **Feasibility:** the strategy must neither overtax available resources nor create unsolvable sub problems

# Análise de Consonância da Criação de Valor

- A análise de consonância olha para as perspectivas da empresa para continuar a criar valor como resposta adaptativa ao ambiente externo ou a mudanças críticas no seio de organização
- A habilidade de criar valor será afetada por
  - mudanças na demanda de mercado
  - mudanças na tecnologia e
  - ameaças de outras empresas no setor e de outros setores

# A Cadeia de Valor

- A cadeia de valor ou a cadeia vertical é a representação da empresa como conjunto de atividades de criação de valor
- As atividades na cadeia de valor incluem
  - atividades primárias, como produção e *marketing*,
  - bem como atividades de apoio, como gerenciamento de recursos humanos e finanças

# A Cadeia de Valor de Michael Porter



# Cadeia de Valor e Vantagem Competitiva

- A análise da vantagem competitiva não deve ser limitada à cadeia de valor da empresa
- Toda a cadeia vertical de produção (incluindo atividades desempenhadas fora da empresa) deve ser observada
- Buscar vantagem competitiva envolve uma reavaliação da organização da cadeia vertical

# Avaliando a Organização da Cadeia Vertical

- Decisões de produzir ou comprar tomadas no passado podem precisar ser revistas porque as condições de mercado e a tecnologia podem ter mudado
- A integração vertical que uma vez fez sentido pode ser ineficiente hoje se os custos das transações tiverem declinado

# Criação de Valor: Recursos e Competências

- Se uma empresa possui recursos e competências que faltam às rivais, estas podem criar suas estratégias para criação de valor
- *Recursos* são ativos específicos da empresa, como patentes e marcas registradas
- *Competências* são atividades que a empresa exerce melhor que suas rivais



# Criação de Valor :*Competências*

- Competências possuem algumas das seguintes características
  - São tipicamente valiosas em produtos ou mercados múltiplos
  - Estão embutidas em rotinas organizacionais que sobrevivem quando indivíduos são substituídos
  - Representam *conhecimento tácito* na organização

# Criação e Redistribuição de Valor

- Uma empresa pode aumentar seus lucros econômicos tanto através da criação de valor quanto por meio da redistribuição de valor
- A redistribuição de valor pode ser alcançada através de duras negociações com compradores e fornecedores e por meio da identificação e aquisição de negócios subvalorizados

# Criação de Valor e Redistribuição de Valor

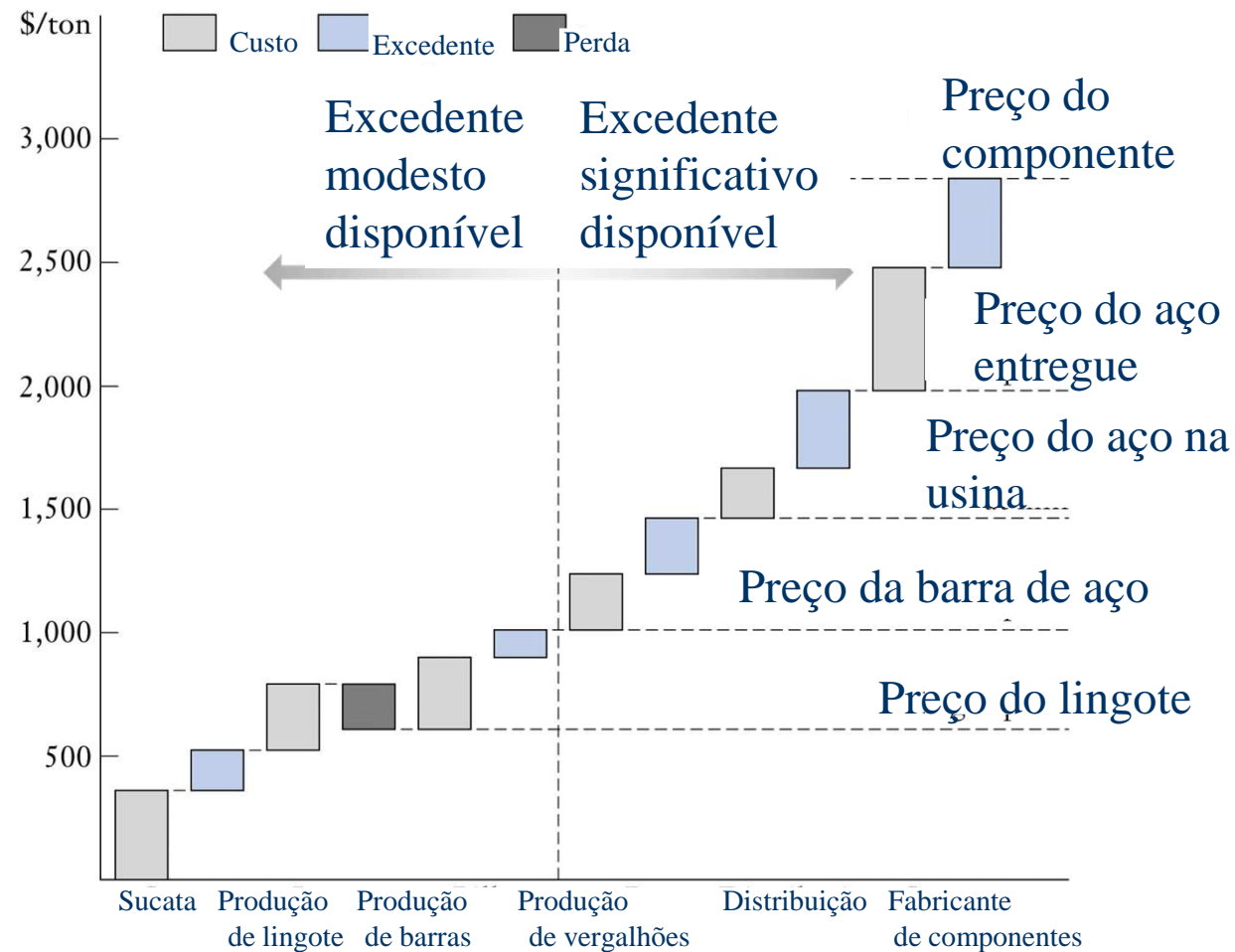
- As empresas raramente superam o desempenho das rivais apenas através da redistribuição de valor
- Com a competição de mercado, a briga para adquirir negócios rapidamente se transforma em um leilão e todo o valor excedente é desperdiçado
- A concorrência pela redistribuição é mais acirrada que a concorrência para criar valor

# O Papel da Estrutura do Setor na Criação de Valor

Valor criado = Valor criado pela empresa  
média no setor  
+ valor diferencial criado pela  
empresa acima da média do setor

Devido à variação na estrutura do setor, as oportunidades para capturar o valor criado variam ao longo da cadeia vertical

# Divisão do Valor Criado na Produção de Aço



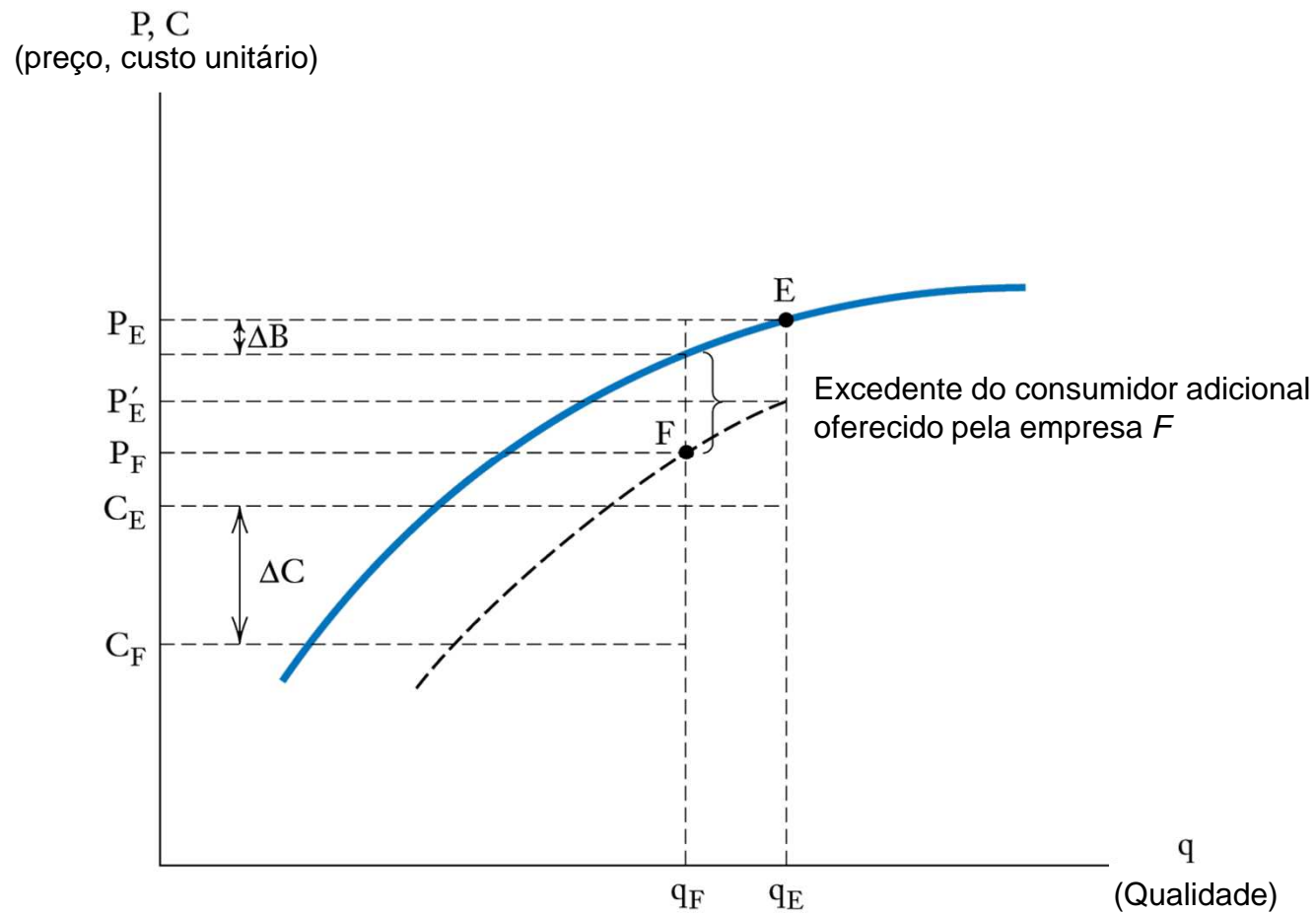
# Posicionamento Estratégico

- Há duas abordagens amplas para o posicionamento estratégico para alcançar vantagem competitiva
  - Conseguir um *custo mais baixo* e, ao mesmo tempo, oferecer o mesmo benefício oferecido pelo concorrente (*vantagem de custo*)
  - Oferecer um *benefício maior* e, ao mesmo tempo, manter o custo igual ao do concorrente (*vantagem de benefício*)

# A Lógica Econômica da Vantagem de Custo

- Uma empresa com vantagem de custo pode escolher oferecer o mesmo benefício que as concorrentes
- Alternativamente, a empresa pode oferecer um benefício ligeiramente menor, desde que a vantagem de custo supere a desvantagem de benefício
- A empresa pode ainda oferecer um *produto qualitativamente diferente* daquele de suas rivais

# A Lógica Econômica da Vantagem de Custo





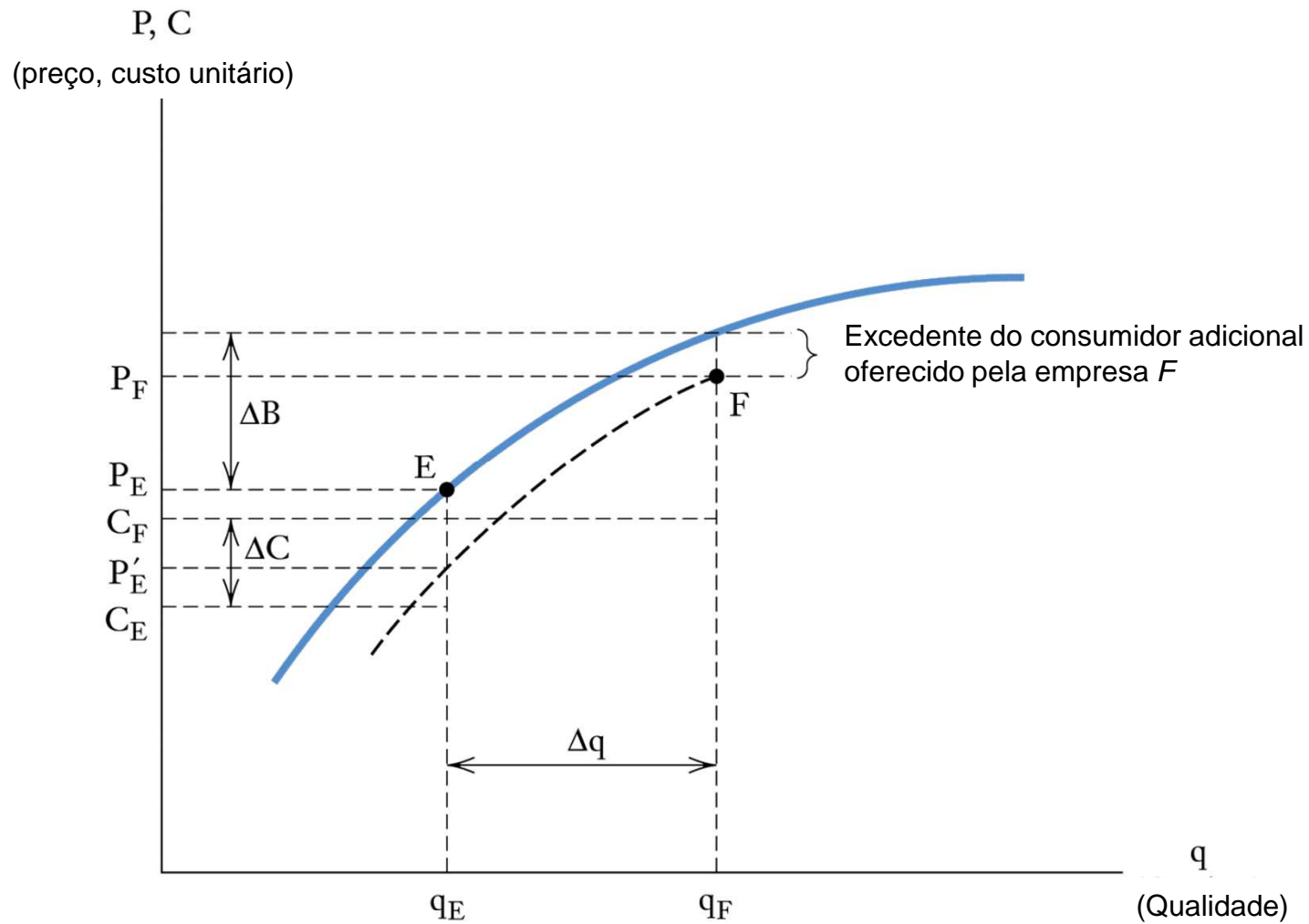
# A Lógica Econômica da Vantagem de Custo

- A empresa  $F$  oferece um excedente do consumidor maior ( $B$  menor, mas um  $B - P$  maior) do que suas concorrentes devido à sua vantagem de custo
- As concorrentes podem baixar o preço para alcançar paridade de excedente do consumidor
- A empresa  $F$  terá um lucro econômico mais alto do que suas rivais mesmo quando a paridade de excedente do consumidor for alcançada

# A Lógica Econômica da Vantagem de Benefício

- Uma empresa com vantagem de benefício pode oferecer um excedente do consumidor mais alto do que as rivais e obter lucros mais altos que as rivais
- Uma líder de benefício bem-sucedida pode atingir a proximidade de custo e oferecer benefícios significativamente maiores

# A Lógica Econômica da Vantagem de Benefício



# A Lógica Econômica da Vantagem de Benefício

- A empresa  $F$  produz uma qualidade significativamente maior ( $\Delta B$ ) a um custo levemente mais alto ( $\Delta C$ )
- A empresa  $F$  oferece um excedente do consumidor mais alto que outras produtoras e possui espaço para fazer lucros mais altos
- Se as outras empresas igualarem o excedente do consumidor oferecido por  $F$ , os lucros econômicos de  $F$  ainda serão os mais altos

# Posicionamento Estratégico

- Duas questões são importantes
  - Como a empresa irá criar valor? [Benefício, custo]
  - Onde a empresa fará isso? [Segmentos amplos ou estreitos]

# Segmentando um Setor

- Um setor pode ser representado em duas dimensões
  - Variedades de produtos
  - Grupos de consumidores
- Um segmento potencial é interseção de um grupo de produto específico com um grupo de clientes específico

# Segmentando um Setor

- Diferenças em segmentos surgem devido a
  - Preferências de consumidores
  - Condições de oferta
  - Tamanho do segmento
- Consumidores dentro de um grupo devem ter características em comum

# Extraindo Lucros das Vantagens Econômica e de Custo

- Produtos não diferenciados
  - a empresa que possui uma vantagem de custo (ou de benefício) sobre as demais pode capturar todo o mercado
- Com diferenciação de produto
  - esse resultado extremo não acontece
  - as empresas enfrentam curvas de demanda decrescente
  - os consumidores não trocam com facilidade



# Explorando a Vantagem Competitiva Através do Estabelecimento de Preços

- Diferenciação de produto fraca,
  - empresa segue uma estratégia de participação de mercado
- Com uma vantagem de custo
  - empresa precifica abaixo de suas rivais e ampliando participação
- Com uma vantagem de benefício
  - empresa deve manter paridade de preço
  - deixa o benefício construir a participação

# Explorando a Vantagem Competitiva Através do Estabelecimento de Preços

- Diferenciação de produto é forte
  - empresa segue uma estratégia de margem de lucro
- Com uma vantagem de custo
  - empresa mantém paridade de preço com suas rivais
- Com uma vantagem de benefício
  - empresa cobra um preço prêmio sobre suas concorrentes

# Condições Adequadas para Buscar Vantagem de Custo

Vantagens de custo devem ser buscadas

- quando a natureza do produto não permite melhoria do benefício
- quando os consumidores são relativamente sensíveis a preço
- quando o produto é uma mercadoria de busca (*não uma bem de experiência*)

# Condições Adequadas para Buscar Vantagem de Benefício

Vantagens de benefício devem ser buscadas

- os consumidores estão dispostos a pagar um prêmio por melhores benefícios
- quando a diferenciação é a melhor rota para a criação de valor, dado que as economias de escala e de aprendizagem já foram exploradas
- quando o produto é uma bem de experiência

# Explorando Vantagem Competitiva

## Elasticidade Preços da Demanda

		Tipos de Vantagem	
		Custo	Benefício
Elasticidade da Demanda em Relação ao Preço	<b>Alta Elasticidade</b> Diferenciação Horizontal Fraca	<i>Estratégia de Participação</i> • Modestos cortes de preço = muito ganho de participação • Preços menores que a concorrência aumentam participação	<i>Estratégia de Participação</i> • Modestos aumentos de preço = grande perda de participação • Manter paridade de preços leva a ganho de participação
	<b>Baixa Elasticidade</b> Diferenciação Horizontal Forte	<i>Estratégia de Margem</i> • Manter paridade de preços leva a ganho de margem	<i>Estratégia de Margem</i> • Preços maiores que a concorrência leva a ganho de margem

# Diversidade de Estratégias

- As empresas precisam disponibilizar um pacote distinto de valor econômico através de suas escolhas estratégicas
- Os consumidores diferem:
  - quanto à disposição de pagar por atributos do produto
  - diferentes estratégias podem coexistir
  - (Exemplo: Walmart e Target)

# Estratégias Genéricas de Porter

Escopo	Posição	Tipo de Vantagem	Lógica da estratégia
Amplio	Menor Custo Unitário	Liderança em Custos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preços mais baixos e maior volume de vendas</li><li>•Preços iguais e maior margem</li></ul>
	Prêmio de Preço	Liderança em Benefícios	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preços iguais e maior volume de vendas</li><li>• Preço maior e maior margem</li></ul>
Estreito		Foco	Criar valor num estreito grupo de segmentos do setor combinando vantagens de custo e benefício

# Estratégias Genéricas - Exemplo

Escopo	Posição	Tipo de Vantagem	Lógica da estratégia
Amplo	Menor Custo Unitário	Liderança em Custos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Final dos anos 90 custos 15% inferiores que a concorrência</li><li>• Nenhuma despesa com canais de venda</li></ul>
DELL	Prêmio de Preço	Liderança em Benefícios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vantagem de custo é transformada em menores preços que os da concorrência</li></ul>
Estreito Gateway		Foco	Linha de produtos, vendas, marketing e estratégia de canais para criar valor para pequenos escritórios e home offices



## “Presas no Meio” (*Stuck in the Middle*)

- As empresas devem buscar uma vantagem de custo ou uma de benefício
- Empresas que buscam ambas podem ficar *presas no meio* = não obterão vantagem alguma
- Empresas bem-sucedidas apresentam ambos tipos de vantagem simultaneamente

# “Presença no Meio?”

- Outras explicações do porque as vantagens de custo e de benefício aparecem juntas
  - Empresas que oferecem produtos de alta qualidade podem expandir a participação de mercado e desfrutar de vantagens de custo = economias de escala e de aprendizado
    - Economias de aprendizado podem ser mais importantes para produção de alta qualidade do que para produção de baixa qualidade
    - Empresas que oferecem alta qualidade podem também ser mais eficientes que aquelas que oferecem baixa qualidade

# Segmentando a Indústria

- Uma indústria pode ser representada em duas dimensões
  - Variedades de Produtos
  - Grupos de Consumidores
- Um segmento potencial é a intersecção de um grupo de produtos com a um grupo de consumidores



# Segmentação da Indústria

- A atratividade dos segmentos varia de acordo com
  - Condições de Oferta
  - Tamanho do Segmento
  - Economia do comprador
- Compradores em cada classe tem preferências, necessidades e respostas similares

# Matriz de Segmentação – Moldes de Injeção

		Customer Groups <i>Producers of . . .</i>						
		PET packaging	Conventional plastic food containers (e.g., yogurt cups)	Automobile parts (e.g., bumpers)	Closures	General-purpose molded plastic products	Other end products	
Product Varieties	Machines							25%
	Hot runners							3%
	Robotics							3%
	Molds							67%
	Value-added services							1%
		4%	2%	19%	1%	57%	17%	1995 Share of Sales

# Estratégias de Ampla Cobertura

- Oferecer uma linha completa de produtos para servir a uma ampla gama de grupos de consumidores
- Economias de escopo podem surgir de
  - Produção
  - Distribuição
  - *Marketing*

# Estratégias de Foco

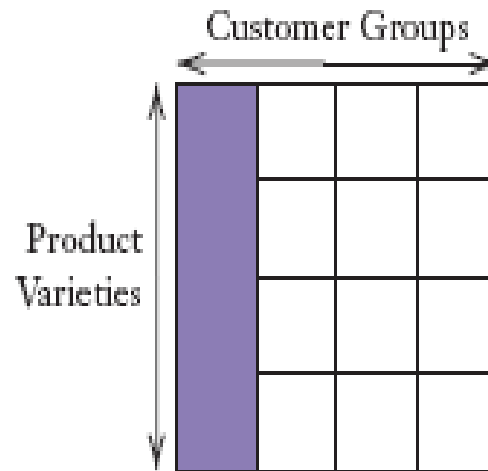
- Especialização do consumidor: uma ampla gama de produtos para um estreito grupo de consumidores
- Especialização do produto: variedade de produto limitada para uma ampla gama de consumidores
- Especialização geográfica: explorar as condições únicas da região



# Estratégias de Foco

## Customer Specialization Focus

- Offer an array of product varieties to a limited class of customers.
- Cater to the particular needs of the customer group served.

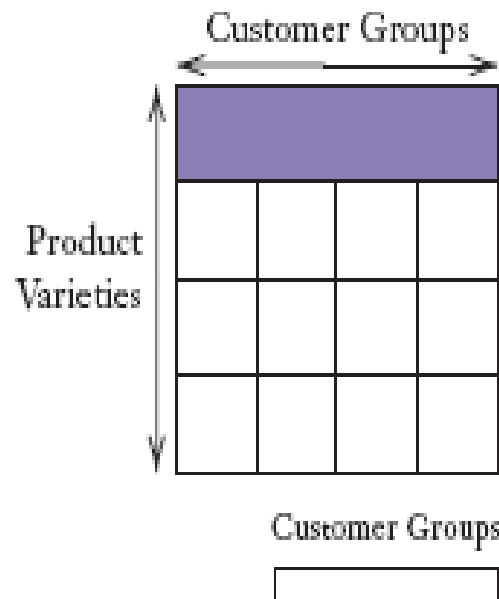


### • Examples:

- Enterprise in the rental car market
- Gateway in personal computers

## • Product Specialization Focus

- Offer a limited set of products to an array of different customer groups.
- Do an especially good job satisfying a subset of the needs of the customer groups being served.



### • Examples:

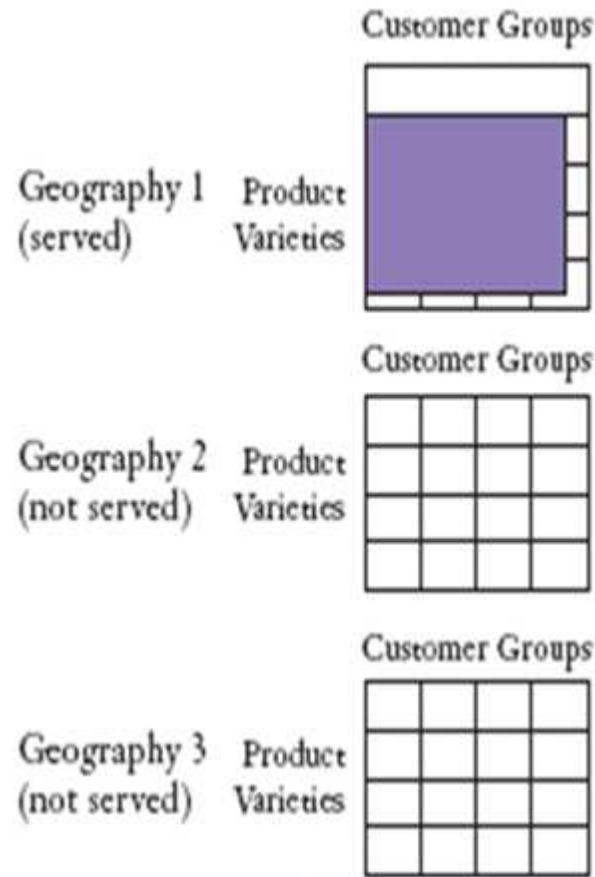
- ZS in the management consulting industry
- Boston Beer Company and other similar microbrewers

# Especialização Geográfica

needs of the customer groups being served.

- **Geographic Specialization Focus**

- Offer a variety of products and/or sell to a variety of customer groups within a narrow geography.



- **Examples:**

- Pittsburgh Brewing Company
- JetBlue in the airline industry