

A Economia da Estratégia

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer, 3ª Edição

Capítulo 12

Sustentando a Vantagem Competitiva

Sustentando a Vantagem Competitiva

- Em um mercado perfeitamente competitivo, a concorrência de preço garante que a vantagem competitiva não será sustentada
- Mesmo sem competição perfeita, sustentar vantagem competitiva não é fácil
- Rivais podem imitar os produtos de uma empresa bem-sucedida ou neutralizar a vantagem da empresa através de novas tecnologias, produtos e práticas de negócio

Sustentando a Vantagem Competitiva

- Algumas empresas têm sido bem-sucedidas em sustentar suas vantagens competitivas (Coca-Cola)
- Outras permitiram que suas margens competitivas fossem corroídas sob a pressão de suas concorrentes
 - Ford (1930)- Escala/padronização,
 - GM (1950)-diversificação de produtos,
 - Mercedes – sofisticação,
 - Compaq (PC/preço/qualidade), HP, DELL...
 - MS, Apple, Android

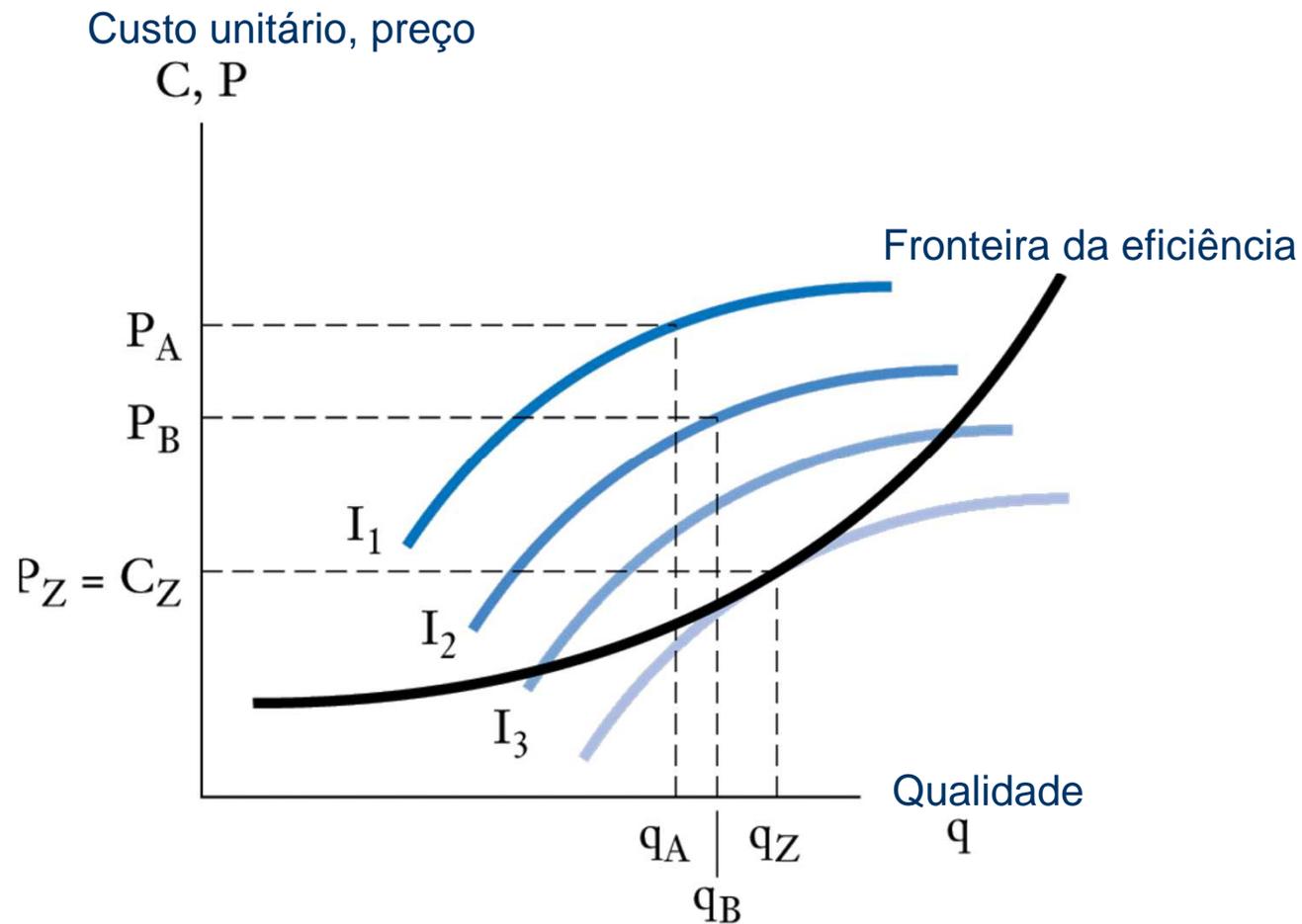
Competição Perfeita e Vantagem Competitiva

- Em um setor perfeitamente competitivo, em que as empresas são tomadoras de preço, a vantagem competitiva não existe
- Mesmo quando o produto não é homogêneo
 - (e varia no *continuum* custo-qualidade),
 - a dinâmica da concorrência perfeita pode funcionar

A Dinâmica Perfeitamente Competitiva

- A fronteira de eficiência é o **limite teórico** que nenhuma empresa pode ultrapassar
- Livre entrada e imitação sem custos forçará todas as empresas a moverem-se para o ponto de lucro econômico zero

A Dinâmica Perfeitamente Competitiva



Competição Monopolística

- Na competição monopolística, as empresas vendem produtos horizontalmente diferenciados aos consumidores que diferem em seus gostos
- Cada fornecedor enfrenta uma curva de demanda negativamente inclinada devido à diferenciação de produto e estabelece o preço acima do custo marginal

Competição Monopolística

Sustentabilidade

- Uma entrante pode diferenciar levemente seus produtos daqueles das estabelecidas e criar seu próprio nicho
- A entrada livre irá cortar a participação de mercado das dominantes e tornará o lucro econômico igual a zero (enquanto $\text{preço} > \text{custo marginal}$)
- A lucratividade não pode ser sustentada, a menos que a entrada seja inibida

Ameaças à Sustentabilidade

Sob Todas as Estruturas de Mercado

- Mesmo quando as dominantes podem inibir a entrada, fornecedores/compradores poderosos podem ameaçar a lucratividade independentemente da estrutura de mercado
- Algumas vezes, o bom desempenho pode se dever simplesmente à sorte e, com o tempo, os lucros retornam à média

Forças Competitivas e seus Efeitos na Lucratividade

- Entrada,
- Imitação
- Concorrência de preço
- Força o lucro econômico a ir a zero
 - Forças competitivas farão o retorno contábil sobre os ativos (ROA) se igualarem ao custo de oportunidade do capital
- Independentemente do posicionamento de uma empresa hoje, com a passagem do tempo, seus lucros irão convergir para níveis competitivos

Evidências da Persistência da Lucratividade

- Um estudo de Dennis Mueller sobre a persistência do lucro relata o seguinte
 - Empresas com um ROA anormalmente alto irão sofrer um declínio com o tempo
 - Empresa com um ROA anormalmente baixo irão obter uma melhoria com o tempo
 - Empresa com ROA alto e empresas com ROA baixo não convergem para uma média comum

Evidência Sobre a Persistência da Lucratividade

- Os resultados obtidos por Mueller indicam que há algumas forças
 - que empurram os mercados em direção ao nível competitivo
 - outras que impedem tal dinâmica
- O resultado líquido é uma lacuna persistente de ROA entre as empresas
 - que começam com um ROA alto
 - e aquelas que começam com um ROA baixo

Vantagem Competitiva

Lucratividade de Empresas e do Setor

- As condições do setor determinam a lucratividade para o setor são distintas das forças que sustentam a vantagem competitiva de uma empresa
- Empresas em um setor com altas barreiras de entrada e lucros maiores que o nível competitivo podem todas ser igualmente lucrativas
- Em um setor fortemente competitivo, uma empresa pode continuar a ter uma margem sobre suas rivais

Sustentando a Vantagem Competitiva

- A vantagem competitiva é **sustentável** se persiste apesar dos esforços das concorrentes para copiarem-na ou neutralizarem-na
- A sustentabilidade pode acontecer de duas maneiras
 - As empresas diferem quanto aos **recursos e competências** e tais diferenças **persistem**
 - **Mecanismos de isolamento** (análogos a barreiras à entrada) podem funcionar para proteger a vantagem competitiva das empresas

Teoria Baseada em Recursos da Empresa

- A teoria explica a vantagem competitiva sustentável em termos de **heterogeneidade** de recursos e competências
- Recursos e competências **escassos** são fundamentais para a criação de valor
 - podem ser **imperfeitamente móveis** e não podem ser adquiridos no mercado aberto

Teoria Baseada em Recursos da Empresa

- Recursos podem ser não-negociáveis
 - (exemplo: lealdade do consumidor através de um programa de milhagens - fidelidade)
- Os recursos podem ser específicos de relacionamento
 - (exemplo: uma empresa oferece aterrissagens em aeroportos na área central de grandes centros)

Mecanismos de Isolamento

- São para as empresas o mesmo que as barreiras à entrada são para os setores
- Dois tipos diferentes de mecanismos de isolamento podem ser observados
 - Impedimentos à imitação
 - Vantagens do pioneirismo

Impedimentos à Imitação

- São mecanismos que impedem *as entrantes potenciais* de duplicar os **recursos** e **competências** da empresa dominante
- Existem cinco tipos importantes de impedimentos
 - Restrições legais
 - Acesso superior a insumos
 - Acesso superior a clientes
 - Tamanho do mercado e economias de escala
 - Barreiras intangíveis

Restrições Legais

Podem impedir a imitação:

- Patentes
- Direitos autorais
- Controle governamental sobre a entrada no mercado, feito através de licenças e certificados
- Adquirir uma patente no mercado não levará a lucros econômicos, a menos que a empresa possa explorar tal ativo de maneira mais eficiente que outras empresas poderiam

Acesso Superior a Insumos

- As empresas com frequência conseguem acesso exclusivo a recursos-chave
 - tanto através de integração vertical.
 - quanto por meio de contratos de longo prazo

Acesso Superior a Clientes

- As empresas podem negar às rivais o acesso a canais de distribuição através do uso de cláusulas de negociação exclusiva

Acesso Superior a Insumos ou Clientes

- A vantagem competitiva pode não existir se o acesso aos canais foi adquirido a preços “abaixo do mercado”
- As ofertas pelo acesso no mercado aberto trazem à tona o problema da “maldição do ganhador”

Tamanho do Mercado e Economias de Escala

- Barreiras baseadas em escala tendem a ser efetivas em mercados para produtos especializados nos quais a demanda é grande o bastante para apenas um produtor
- Barreiras baseadas em escala podem ruir se o mercado crescer muito

Barreiras Intangíveis à Imitação

- Barreiras à imitação serão intangíveis se a vantagem da empresa residir em competências organizacionais distintivas
- Podem ser identificadas três barreiras intangíveis à imitação
 - Ambigüidade causal
 - Circunstâncias históricas
 - Complexidade social

Ambigüidade Causal

- A habilidade superior de uma empresa para criar valor pode ser obscura e imperfeitamente compreendida, mesmo pelas pessoas dentro da própria empresa
- A ambigüidade causal pode se tornar uma fonte de deseconomias de escala, pois a empresa pode não ser capaz de replicar esse sucesso de uma planta para a outra

Circunstâncias Históricas

- Competências distintivas podem estar ligadas à história da empresa
- A dependência histórica das competências pode limitar o potencial de crescimento da empresa
- A dependência histórica pode significar também que as estratégias podem ser viáveis apenas por um tempo limitado

Complexidade Social

- Pode ser difícil reproduzir a vantagem competitiva se ela estiver enraizada em processos sociais complexos
- Tais processos incluem interações interpessoais dos gerentes, tanto dentro da empresa quanto com os fornecedores e consumidores
- Mesmo se as rivais compreenderem a fonte da vantagem competitiva, elas não poderão replicar as complexas interações sociais

Barreiras Intangíveis e Mudança Organizacional

- Quando importantes mudanças organizacionais são efetuadas, é fácil não enxergar fontes intangíveis de vantagem competitiva (como ambigüidade causal, circunstâncias históricas e complexidade social)
- Mudanças organizacionais importantes têm maior probabilidade de atingir os resultados desejados em fábricas novas ou “*greenfield*” do que naquelas já estabelecidas

Vantagem do Pioneiro

Quatro mecanismos diferentes de isolamento se enquadram na categoria da vantagem do pioneirismo

1. Curva de aprendizagem
2. Reputação e incerteza do comprador
3. Custos de troca do comprador
4. Efeitos de rede

1. Curva de Aprendizagem

- Uma empresa que vende mais que suas concorrentes nos períodos anteriores se moverá para baixo na curva de aprendizagem e atingirá custos unitários mais baixos que suas rivais
- O custo unitário mais baixo permite à empresa precificar abaixo de suas rivais, aumentar o volume e mover-se ainda mais para baixo na curva de aprendizagem

2.Reputação e Incerteza do Comprador

- Na venda de bens de experiência, a reputação de qualidade de uma empresa proporciona uma vantagem de pioneirismo significativa
- Marcas pioneiras podem influenciar a formação das preferências dos consumidores e apresentar os atributos da marca como ideais para a categoria do produto (Mini Vans – Chrysler)

Limitações dos Efeitos da Reputação

- As empresas podem confiar demais em uma marca e explorar excessivamente sua reputação
- Os benefícios da reputação podem ser apropriados para competidores poderosos a jusante na cadeia vertical (exemplo: vendedores de grandes quantidades de mercadoria exercendo poder do comprador)

Limitações dos Efeitos da Reputação

- Mudanças demográficas e nos gostos podem enfraquecer o valor de uma marca estabelecida
- A tecnologia pode diminuir a lacuna de qualidade entre as melhores marcas e as marcas inferiores

3.Custos de Troca

- Consumidores que fazem investimentos específicos em marca (por exemplo, aprender a usar um programa de *software*) podem acabar com altos custos de troca
- Programas de fidelidade para clientes e de milhagem em empresas aéreas são meios de aumentar os custos de troca

O Lado Negativo dos Custos de Troca

- Quando uma empresa possui uma ampla base instalada, é caro competir em preço por novos consumidores
- Facilita a entrada de concorrentes competindo por novos clientes

Efeitos de Rede

- O produto mostra os efeitos de rede se os consumidores valorizarem-no de acordo com seu uso por outras pessoas
- A utilidade de participar de uma rede telefônica depende do número de consumidores que já participam da mesma (redes reais)
- O uso de bens complementares pode criar redes virtuais

Redes Virtuais

- Em redes virtuais, os consumidores não estão fisicamente conectados
- O aumento no número de consumidores aumenta a demanda por bens complementares
- O fornecimento de bens complementares aumenta o valor da rede (exemplo: sistema operacional de computador e *software* aplicativo)

Vantagem do Pioneirismo

- Os efeitos de rede oferecem oportunidades ao pioneiro
- O tamanho da rede irá atrair novos consumidores

Redes e Padrões

- Muitas redes são baseadas em padrões (telefone, ferrovias)
- Padrões estabelecidos são difíceis de serem substituídos
- Duas questões-chave:
 - Uma empresa deve competir “pelo mercado” ou “no mercado?”
 - É possível derrubar um padrão existente?

“Pelo Mercado” ou “No Mercado?”

- Obter o monopólio em um mercado menor pode ser mais valioso do que competir como um competidor pequeno em um mercado grande
- É fundamental atrair os primeiros adotantes
- Sem um padrão em comum, produtos complementares podem não surgir

“Pelo Mercado” ou “No Mercado?”

- Para obter ajuda de fabricantes de produtos complementares, compartilhe o valor adicionado com eles
- Se a guerra por padrões se tornar muito cara, concorde com um padrão em comum

Lutando com Sucesso Contra um Padrão Dominante

- Uma base instalada dá a margem à empresa dominante
- A empresa desafiante deve oferecer qualidade superior (Sony vs. Nintendo)
- A rival deve ser capaz de penetrar no mercado de bens complementares

Desvantagens do Pioneirismo

- Os pioneiros podem não ter os ativos complementares para fazer seus produtos serem bem-sucedidos
- Os pioneiros podem cometer erros que os prendam em tecnologias inferiores e os outros podem aprender a partir de tais erros (exemplo: Wang Laboratories)

Imitabilidade Imperfeita e Equilíbrio Setorial

- Com imitabilidade imperfeita e condições, de outra forma, competitivas, as empresas médias obterão lucros abaixo da média e algumas empresas ganharão consistentemente lucros econômicos
- Se as empresas estão incertas quanto à sua posição pós-entrada, o lucro econômico esperado pré-entrada (ex-ante) será zero
- Empresas médias obtêm lucros abaixo da média, já que empresas abaixo da média podem sair
- Lucros médios observados para o setor serão exagerados devido à tendência do sobrevivente