

PRO 5836 – Estratégias para a Competitividade

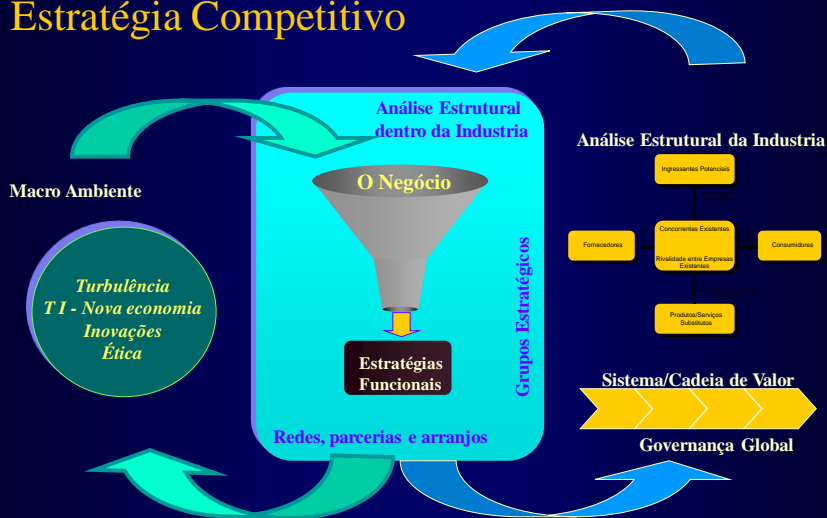
# Movimentos Competitivos

e

# Evolução da Indústria

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

## Modelo Holístico para Estratégia Competitivo



(Carvalho & Laurindo, 2007)

# Estudo dos movimentos competitivos

(Porter, 1996)

- Ataques competitivos
- Movimentos cooperativos
- Movimentos ameaçadores
- Movimentos dissuasivos
- Análise da concorrência
- Sinais de mercado

# Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado

(Porter, 1996)

- Observar a diferença:
  - sinais de mercado (algo anunciado, insinuado ou uma mensagem que se tenta passar em cima de fatos)
  - movimentos competitivos (algo que de fato ocorreu)
- Porter destaca a importância da compreensão de ambos

# Sinais de Mercado

(Porter, 1996)

- "Qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna."
- Reconhecimento e identificação correta dos sinais de mercado auxiliam na formulação de estratégias competitivas e complementam a análise da concorrência
- Sua importância: Permitem que batalhas competitivas seja travadas e ganhas antes de qualquer gasto

# Funções dos Sinais de Mercado

(Porter, 1996)

- Indicações reais das motivações, intenções e metas
- Bledes: sinais para iludir concorrentes, visando a que o concorrente tome ações que beneficiem o emissor do sinal.

# Tipos de Sinais de Mercado

(Porter, 1996)

- Avisos prévios de movimentos
- Avisos de resultados ou de ações posteriores aos fatos
- Discussões públicas sobre a indústria pelos concorrentes
- Explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos

# Comentários aos sinais de mercado

(Porter, 1996)

- Uso da história na identificação de sinais
- Prestar excessiva atenção aos sinais pode ser uma distração em relação aos aspectos concretos da concorrência.

“Quando forte, mostre-se fraco, quando fraco, mostre-se forte”

Sun Tzu, general chinês, autor de “A arte da guerra”

# Movimentos Competitivos

(Porter, 1996)

- Na maioria das indústrias, os movimentos dos concorrentes afetam uns aos outros (oligopólios).
- Respostas “irracionais” dos concorrentes podem anular movimentos potencialmente bons.
- A escolha entre estratégias que:
  - favoreçam à indústria como um todo (*estratégias cooperativas*) e que levem a empresa a abrir mão de possíveis lucros;
  - beneficiem apenas à empresa e que impliquem em assumir os riscos de retaliação.

# A probabilidade da guerra competitiva

(Porter, 1996)

- **Maior** probabilidade de guerra competitiva:
  - maior o número de concorrentes,
  - os competidores tiverem poder similar,
  - os produtos forem semelhantes,
  - forem maiores os custos fixos
  - Aproximação de preços aos custos → Retaliações → Lucros baixos.
  - Pouca segmentação,
  - diferenças de metas,
  - muitos interesses particulares
- **Menor** rivalidade:
  - História de competição (continuidade de interação), levando a confiança e ao mútuo conhecimento
  - Múltiplas áreas de negociação: retribuição ou retaliação.

## Movimentos competitivos

(Porter, 1996)

- Empresas tentam evitar desestabilização e guerras dispendiosas quando forças são similares
- *Abordagem da força bruta*: forçar um resultado na direção dos interesses da empresa. Possível quando houver superioridade evidente e permanente. Uso do conhecimento de pontos fortes e fracos
- Às vezes, mesmo todos recursos disponíveis são insuficientes (se os concorrentes forem rígidos ou “irracionais”).
- Guerra de atrito: desgaste para vencedores e vencidos.
- Necessidade de “jogos de delicadeza”

## Movimentos cooperativos ou não ameaçadores

(Porter, 1996)

- Ajudam a entender métodos para melhorar a posição da empresa; aumentam o lucro da empresa sem ameaçar os concorrentes
- Três tipos de movimentos:
  - Melhoram a posição da empresa e dos concorrentes, mesmo que nada façam para responder ao movimento.
  - Melhoram a posição da empresa e dos concorrentes, se um bom número responder ao movimento.
  - Melhoram a posição da empresa porque os concorrentes não irão responder ao movimento.

## Movimentos Ameaçadores

(Porter, 1996)

- Chave para o sucesso: saber prever e exercer influência sobre a retaliação.
- Conforme a retaliação, a empresa que fez o movimento pode ficar em situação pior.
- Questões básicas sobre os movimentos ameaçadores
  - Qual a *probabilidade* da retaliação?
  - Qual a *rapidez* da retaliação?
  - Qual a *eficácia* potencial da retaliação?
  - Quão *vigorosa* será a retaliação?
  - A retaliação pode ser *influenciada*?

## Movimentos defensivos

(Porter, 1996)

- Criar situação que leve ao concorrente a desistir de sua ação
- Forçar concorrentes a recuar após uma batalha
- Defesa mais efetiva: *impedir a batalha de qualquer modo*
- *Compromisso*

# Compromissos

(Porter, 1996)

- Garantem a probabilidade, rapidez e vigor da retaliação
- Comunicam recursos e intenções da empresa
- Três tipos de compromisso:
  - quanto ao fato da empresa estar firmemente empenhada em um movimento que esteja fazendo.
  - que a empresa retaliará e continuará retaliando se um concorrente fizer determinados movimentos
  - de que a empresa não irá tomar qualquer atitude nem renunciará a uma ação
- O grau de persuasão depende de quanto o compromisso se mostra *firme e irreversível*
- Influência de quem assume primeiramente o compromisso
- Condições para criar um compromisso digno de *confiança*

# Pontos focais

(Porter, 1996)

- Divergência de expectativas: maior probabilidade de guerra
- Ponto focal: convergência de expectativas. Ex:
  - patamar de preços
  - divisão informal do mercado em critérios geográficos ou de clientes
- Implicações:
  - busca rápida de ponto focal desejável
  - variáveis de decisão devem ser simplificadas para serem identificadas como pontos focais
  - busca de ponto focal que beneficie a empresa



# Evolução da indústria

(Porter, 1996)

- A análise estrutural permite uma boa compreensão das forças competitivas da indústria
- Estruturas das indústrias podem mudar, freqüentemente de maneira significativa
- A evolução da indústria tem importância decisiva para a formulação da estratégia.
- Importante ser capaz de prever as mudanças, pois o custo estratégico da mudança é maior quando a necessidade de mudança se torna óbvia.

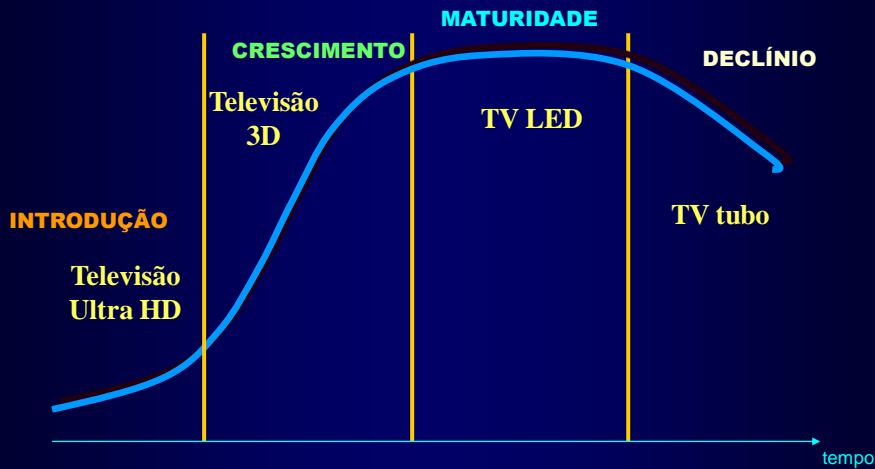
# Conceitos básicos sobre a evolução da indústria

(Porter, 1996)

- Ponto de partida: análise estrutural
- Mudanças são significativas desde que afetem as fontes básicas das forças competitivas
- Investigação se está ocorrendo alguma mudança que afete cada elemento da estrutura da indústria.

## Estágios do ciclo de vida dos produtos

Recurso mais antigo para prever o curso da evolução da indústria



## Ciclo de vida dos produtos: decisões

(Porter, 1996)

- Para cada fase do ciclo de fase há diversas implicações quanto as decisões acerca:
  - Produto
  - Compradores
  - Marketing
  - Fabricação e Distribuição
  - P&D
  - Estratégia Global
  - Riscos
  - Margens e lucros

# Ciclo de vida dos produtos: decisões - 1

(Porter, 1996)

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovadores</li> <li>comprador de alta renda</li> <li>inércia do comprador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotantes pioneiros</li> <li>consumidor aceita qualidade irregular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande fatia de mercado</li> <li>repetição da compra</li> <li>regra: escolha entre marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retardatários</li> <li>podem ser clientes sofisticados do produto.</li> </ul>
PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acaba de ser lançado no mercado</li> <li>qualidade inferior</li> <li>chave: projeto do produto</li> <li>produtos com muitas variações;</li> <li>frequêntes mudanças no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganha aceitação no mercado</li> <li>produtos têm diferenciação técnica e de desempenho</li> <li>aperfeiçoamentos competitivos no produto</li> <li>boa qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidades do mercado começam a ser atendidas</li> <li>qualidade superior</li> <li>menor diferenciação</li> <li>padronização</li> <li>mudanças mais lentas; mudanças mínimas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidades do mercado amplamente atendidas</li> <li>pequena diferenciação</li> <li>qualidade irregular</li> </ul>

# Ciclo de vida dos produtos: decisões – 2

(Porter, 1996)

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
ESTRATÉGIA GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>melhor período para aumento de parcela de mercado</li> <li>P&amp;D, engenharia são funções básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>alteração de imagens de qualidade e preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>má época para aumentar parcela de mercado e alterar imagem de preço ou qualidade</li> <li>básico ter custos competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>controle de custos é básico</li> </ul>
CONCORRÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>poucas companhias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>crece o número de concorrentes</li> <li>muitas fusões e perdas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>número estável de concorrentes</li> <li>concorrência de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>saídas</li> <li>número reduzido de concorrentes</li> </ul>
MARGENS E LUCROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>margens e preços altos</li> <li>lucros baixos</li> <li>elasticidade preço não tão grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lucros altos</li> <li>preços razoavelmente altos, mas mais baixos que na fase introdutória</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>queda de preços</li> <li>lucros e margens mais baixas</li> <li>estabilidade de parcelas de mercado e estrutura de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>preços e margens baixos</li> <li>preços podem subir no final do declínio</li> </ul>

## Ciclo de vida dos produtos: decisões – 3

(Porter, 1996)

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
PROVÁVEIS GANHADORES DE PEDIDOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• características do produto/serviço</li><li>• desempenho</li><li>• novidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• disponibilidade de produtos/serviços de qualidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preço baixo</li><li>• fornecimento confiável</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preço baixo</li></ul>
PROVÁVEIS QUALIFICADORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• qualidade</li><li>• gama de produtos/serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• preço</li><li>• gama de produtos/serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• qualidade</li><li>• gama de produtos/serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fornecimento confiável</li></ul>

## Críticas ao modelo de ciclo de vida

(Porter, 1996)

- Duração dos estágios varia de indústria para indústria e difícil caracterizar o estágio de uma indústria
- Nem sempre o crescimento segue o padrão em formato de S: às vezes há uma revitalização, às vezes passa diretamente do crescimento para o declínio, etc.
- As empresas podem afetar o formato da curva via inovação do produto e reposicionamento. Não é desejável aceitar o ciclo como uma profecia de efeito indesejável
- A natureza da concorrência em cada estágio é diferente para indústrias diferentes

# Metodologia para prever evolução

(Porter, 1996)

- Examinar os *Processos evolutivos*
  - Forças em movimento criando incentivos ou pressões para mudanças
  - Levam a indústria de sua Estrutura inicial para uma Estrutura potencial
- Diversos processos evolutivos podem estar em curso, mesmo que não haja evento distintivo importante sendo percebido

## Processo Evolutivo:

Processos dinâmicos que atuam na evolução da indústria

(Porter, 1996)

1. Mudanças a longo prazo no crescimento
2. Mudanças nos segmentos de compradores atendidos
3. Aprendizagem dos compradores
4. Redução da incerteza
5. Difusão do conhecimento patenteados
6. Acúmulo de experiência
7. Expansão (ou retração) na escala
8. Alterações nos custos da moeda e dos insumos
9. Inovação do produto
10. Inovação no marketing
11. Inovação no processo
12. Mudança estrutural nas indústrias adjacentes
13. Mudanças na política governamental
14. Entradas e saídas

## 1- Mudanças a longo prazo no crescimento

(Porter, 1996)

- Importância do índice de crescimento da indústria no longo prazo, que influi na determinação da concorrência, o ritmo de crescimento necessário para manter parcela
- Razões externas para explicar crescimento da indústria:
  - Demografia
  - Tendências de necessidades
  - Mudança na posição relativa dos substituto

## 2 - Mudança nos segmentos de compradores atendidos

(Porter, 1996)

- Possibilidades:
  - Novos compradores, diferentes dos inicialmente atendidos
  - Nova segmentação de compradores existentes
  - Deixar de atender alguns compradores
- Importância da identificação de novos compradores e suas características

### 3-Aprendizagem dos compradores

(Porter, 1996)

- Pela repetição da compra, há acumulação do conhecimento, sobre o produto, seu uso e marcas concorrentes
- Consumidores podem passar a exigir melhorias:
  - Mais garantia
  - Melhor assistência
  - Melhor desempenho

### 4 - Redução da incerteza

(Porter, 1996)

- Incertezas em relação ao mercado, a melhor configuração para o produto, a natureza de potenciais compradores, a solução de problemas tecnológicos: isto leva as empresas a um volume grande de experimentação
- Continuidade do processo leva à resolução das incertezas:
  - Seleção de tecnologia
  - Identificação de compradores
  - Indicação do potencial da indústria
  - Imitação de estratégias de sucesso e abandono das demais
- Contudo, a redução da incerteza atrai novos entrantes

## 5 - Difusão de conhecimento patentado

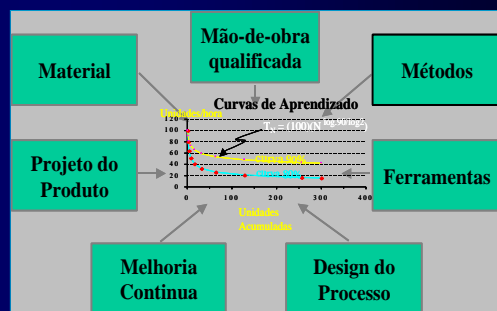
(Porter, 1996)

- Com o passar do tempo, a tecnologia torna-se mais estabelecida e mais difundida. Esta difusão pode ocorrer:
  - aprendizado pela inspeção física de produtos
  - conhecimento das características dos concorrentes (clientes e fornecedores incentivam este processo)
  - pelos bens de capital produzidos por fornecedores externos.
  - rotatividade de pessoal
- Barreiras baseadas em patentes não têm duração longa
- Poderá durar mais se houver alta tecnologia envolvida e houver necessidade de muito capital
- Alternativa: a criação contínua de novas tecnologias
- Necessidade de proteção do capital intelectual

## 6 - Acúmulo de experiência

(Porter, 1996)

- Há indústrias cujos custos unitários declinam com a experiência em fabricação, distribuição e comercialização dos produtos
- Manutenção de liderança implica em que seja difícil imitar métodos dos líderes, compra de novos equipamentos.
- Os modelos de curva de aprendizado, foram observados primeiramente na indústria aeronáutica, na qual o número de horas de mão-de-obra direta por unidade reduziu para 80% no período de 1925-57





## 7 - Expansão ou retração da escala

(Porter, 1996)

- Em uma indústria em crescimento existe a tendência do aumento de escala das empresas para responder a demanda
- As empresas líderes aumentam seu tamanho absoluto e as que ganham parcela crescem mais rapidamente
- Aumento na escala leva aos líderes a adotarem estratégias que explorem este fato (ex: soluções capital intensivas), aumentando barreiras
- Também viabiliza integração vertical
- Contudo, pode atrair novos entrantes, em especial as empresas grandes

## 8 - Alteração nos custos de insumos e nas taxas de câmbio

(Porter, 1996)

- Custos sujeitos a mudanças:
  - salários (custos totais com mão-de-obra).
  - custos de material
  - custos de capital
  - custos de comunicação
  - custos de transporte
- Efeitos da flutuação nas taxas de câmbio

## 9 - Inovação no produto

(Porter, 1996)

- A fonte principal de mudança estrutural na indústria é a inovação tecnológica
- Mudanças no produto podem ampliar mercado e aumentar diferenciação do produto
- Efeitos indiretos:
  - processo rápido de introdução requer altos custos de *marketing* e P&D
  - exigências de novos processos de fabricação, distribuição e *marketing*
  - pode anular a experiência dos compradores

## 10 - Inovação no *marketing*

(Porter, 1996)

- Mudam a indústria pois podem aumentar demanda
- Ruptura nos meios de publicidade, novos temas ou canais de *marketing* podem permitir que se atinjam novos clientes ou reduzir sensibilidade ao preço (via aumento de diferenciação).
- Novos canais de distribuição
- Redução nos custos de *marketing*

## 11 - Inovação no processo

(Porter, 1996)

- Mudanças nos processos de fabricação podem torná-los mais intensivos em capital, alterar escala, proporção de custos fixos, integração vertical, processo de acumulação de experiências.
- Economias de escala ou aumentos da curva de experiência que estendam o mercado além dos limites nacionais podem levar à globalização da indústria
- Inovações de fabricação podem vir de dentro ou de fora da indústria

## 12-Mudança estrutural nas indústrias adjacentes

(Porter, 1996)

- Importância de alterações nos fornecedores e nos compradores.
- Pode haver tanto grandes mudanças (concentração ou integração vertical, por exemplo) como pequenas alterações.

## 13 - Mudanças na política governamental

(Porter, 1996)

- Legislação
- Padrões de segurança e qualidade
- Proteção ao meio ambiente

## 14 - Entradas e saídas (e o ciclo de vida)

(Porter, 1996)

- **Entradas** aumento do nº de empresas na indústria, especialmente com entrantes oriundos de empresas estabelecidas em outras indústrias.
- **Saídas**: redução do nº de empresas na indústria, com conseqüente aumento do domínio pelos líderes e são afetadas pelas barreiras de saída

**Fase de crescimento**

**Fases de maturidade & declínio**

## Relações básicas na evolução da indústria

(Porter, 1996)

- As modificações nas indústrias não são gradativas, pois uma indústria é um sistema inter-relacionado
  - Ex: inovação em marketing pode levar ao desenvolvimento de um novo segmento de compradores, o que pode exigir novos processos de fabricação
- Inexistência de um método ou modelo de desenvolvimento das indústrias
- Consolidação da indústria
- Alteração dos limites da indústria

## Influência das Empresas na Estrutura da Indústria

(Porter, 1996)

- Mudanças da indústria podem ser influenciadas pelo comportamento das empresas
- A empresa, compreendendo a indústria e sabendo de seu próprio potencial, pode influenciar as mudanças na indústria que lhe forem favoráveis
- A evolução da indústria deve ser encarada como uma oportunidade

# Desagregação das Indústrias - 1

(Cheesbrough & Teece, 1996)

- A partir dos anos 80, muitas empresas adotaram o modelo de que a terceirização de atividades não essenciais seria fundamental para aumentar a competitividade e que seria crucial para a inovação; estes autores alertam que isto não é sempre verdadeiro.
- Inovações *autônomas* ou *sistêmicas* resultam cada uma em configurações diferentes para a cadeia de suprimentos.
  - Inovações *autônomas* podem ser desenvolvidas independentemente de outras inovações; uma configuração de cadeia mais descentralizada e virtual seria possível.
  - Inovações *sistêmicas* geram valor apenas quando acompanhadas por outras inovações.

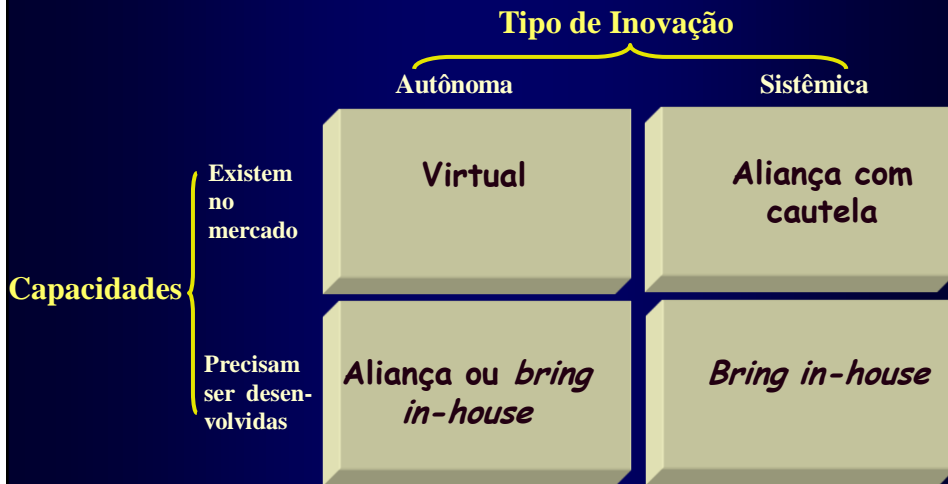
# Desagregação das Indústrias - 2

(Cheesbrough & Teece, 1996)

- Para Cheesbrough & Teece (1996), a solução ideal seria um mix de integração e de virtualização, esta última adotada de maneira seletiva.
- Para construir uma organization voltada para a inovação, é preciso identificar qual dos dois tipos de inovação está ocorrendo
- É preciso também avaliar se as competências e capacidades necessárias para produzir a inovação precisam ser desenvolvidas ou se podem ser facilmente encontradas no mercado.

# Adequando organização e inovação

(Chesbrough & Teece, 1996)



Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 45

## Desagregação das Indústrias - 3

(Christensen & Overdorf, 2000)

- Idéia similar foi concebida por Christensen & Overdorf (2000), que consideraram que a natureza das mudanças pode ser explicada através de dois conceitos básicos: *inovações de sustentação* e *inovações de ruptura*.
  - *Inovações de sustentação* visam a melhorar o desempenho de um produto já conhecido pelo mercado, enquanto que
  - *Inovações de ruptura* implicam na criação de novos mercados. Este segundo tipo de inovações é que possibilita que as empresas definam uma estrutura única de valor, de processos e de recursos.

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 46

## Concentração de Valor / desagregação - 1

(Christensen et al, 2001)

- De acordo com Christensen et al (2001), quando o desempenho do produto ultrapassa as necessidades e expectativas dos consumidores, deixa de haver importância na integração das atividades como fator de geração de melhorias no produto, capazes de gerar diferenciação e, portanto, vantagem competitiva.
- Desta forma, as empresas que montam os produtos passam a competir basicamente em liderança em custos (Porter & Millar, 1985).

## Concentração de Valor / desagregação - 2

(Christensen et al, 2001)

- A vantagem na integração passa para os elos a montante da cadeia de valor, nos quais ainda se buscam melhorias tecnológicas capazes de levar à diferenciação dos produtos, usados na montagem final. Portanto, estes elos se mantêm integrados na cadeia de valor.
- Esta transferência da vantagem na integração pode migrar ainda mais a montante na cadeia, atingindo os fabricantes de equipamentos usados na produção de componentes ou outros insumos.



## A evolução da indústria de PC's - 1

(Christensen et al., 2001)

- Indústria PC passou por um processo de desintegração, sendo que o valor migrou para os elos a montante da cadeia produtiva:
  - processadores (*Intel*)
  - sistema operacional (*Microsoft*)
  - produtores de equipamentos para fabricação de memórias DRAM (*Dynamic Random Access Memory*)
  - produtores de cabeças de leitura e gravação dos *hard disks*.

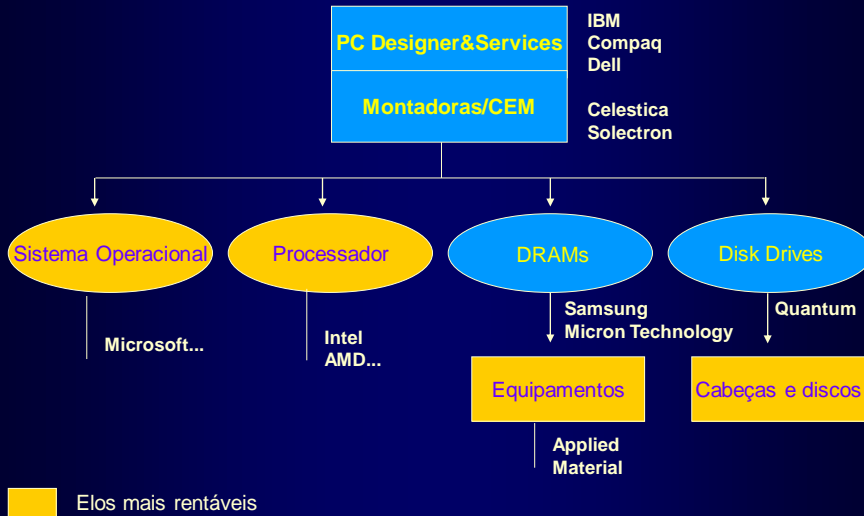
## A evolução da indústria de PC's - 2

(Christensen et al., 2001)

- Os elos a jusante – produtores de PCS – concentraram-se no design e em serviços (*Dell, Compaq...*), terceirizando o aparato produtivo para as CEM (*Celestica, Soletron...*).
- O *driver* da desintegração desta indústria é o desempenho do produto ultrapassar as necessidades e expectativas dos consumidores. A Inovação é impulsionada pelos produtores de processadores (*Intel*) e do sistema operacional (*Microsoft*)

# Indústria de PC

(Christensen et al., 2001)



# Indústria de PC – Etapas & Players

(Christensen et al., 2001)

	1960 - 1980	1980 - 1990	1990 - presente	
EQUIPAMENTO	I B M	Teradyne, Nikon, Canon, Applied Materials, Millipore,....		
MATERIAIS		Monsanto, Sumitomo Metal, Shipley,....		
COMPONENTES		C O N T R O L  D A T A	D I G I T A L  E Q U I P M E N T	Intel, Micron, Quantum, Komag,....
PROJETO DO PRODUTO				IBM, Compaq, Dell, Gateway, Packard Bell,....
MONTAGEM		IBM, Compaq,....		Solectron, Celestica,....
SISTEMA OPERACIONAL		Microsoft		
SOFTWARE APLICATIVO		WordPerfect, Lotus, Borland, Microsoft,....		
VENDAS E DISTRIBUIÇÃO		CompUSA,....		Dell,....
SERVIÇOS DE CAMPO		Independent Contractors		

# Inovações estratégicas de ruptura

(Charitou & Markides, 2003)

- Inovação Estratégica: uma forma totalmente diferente de competir em um negócio já estabelecido
- Os atacantes utilizam uma estratégia de ataque que...
  - Diferente do oponente (líder)
  - Conflitante com a estratégia do oponente
- ... Se os líderes aplicarem acabam por se prejudicarem
  - Danificando a “vantagem competitiva” do negócio
  - Minando a estratégia da empresa

# Inovações estratégicas de ruptura x Inovações Tecnológicas

(Charitou & Markides, 2003)

- Inovação Estratégica:
  - Nova forma de fazer as coisas
  - Crescimento até atingir uma parcela do mercado
  - Não tomam o mercado
- Inovação Tecnológica:
  - Novas tecnologias que substituem por completo as existentes
  - Eliminando as empresas...
  - ... que deixaram de entrar no novo ciclo tecnológico

## Inovações estratégicas de ruptura: Características & Comportamento

(Charitou & Markides, 2003)

- **Enfatizam diferentes atributos** dos produtos e serviços ... Tornando-se atrativos a novos segmentos do mercado
- Iniciam como um **negócio pequeno** e de margens baixas
- **Crescem** capturando uma fatia grande do mercado já estabelecido
- **Atingem** um desempenho /**eficiência extremamente competitiva**
  - Mesmo nível dos atributos dos atuais líderes
  - Superior nos novos atributos (de inovação)
- Conseqüentemente, os **líderes não podem ignorá-los...**
- ... **Dificuldade em reagirem** função dos *trade-offs* existentes

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 55

## Reações à inovações de ruptura

(Charitou & Markides, 2003)

Basicamente há 5 movimentos estratégicos que as empresas dominantes adotam perante uma inovação de ruptura:

1. Focar no negócio tradicional e fortalecer suas vantagens competitivas.
2. Ignorar o novo entrante, pois não faz parte do mesmo negócio.
3. Contra-atacar, levando à auto-canibalização.
4. Adotar e conviver com os dois “jogos”, gerindo o risco de conviver com negócios conflitantes.
5. Abraçar a inovação e disseminá-la, lidando com os *trade-offs* intrínsecos.

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 56

# Como reagir às inovações de ruptura

(Charitou & Markides, 2003)

		Disposição para reagir	
		Baixa	Alta
Capacidade para reagir	Alta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focar no próprio negócio</li><li>ou</li><li>• Ignorar inovação (não é seu negócio)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adotar e separar</li><li>ou</li><li>• Adotar e manter interno</li><li>ou</li><li>• Contra-atacar e romper a ruptura</li></ul>
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focar no próprio negócio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contra-atacar e romper a ruptura</li><li>ou</li><li>• Adotar e disseminar a ruptura</li></ul>

# Armadilhas da Inovação

(Välikangas; Gibbert, 2005)

- Oportunidades emergentes de inovação são muitas vezes obscurecidas pelo foco no negócio corrente.
- Para executivos, as necessidades e metas de curto prazo prevalecem sobre as possibilidades de longo prazo, podendo as empresas tornarem-se vulneráveis a armadilhas que precedem as inovações.
- Três tipos de “armadilhas da inovação”, que podem orientar executivos, principalmente quando são exigidas taxas radicais, e não incrementais, de inovação:
  - Armadilha do desempenho
  - Armadilha do comprometimento
  - Armadilha do modelo de negócios

## Armadilha do desempenho

(Välíkangas; Gibbert, 2005)

- Empresas com bom desempenho corrente (até em crescimento) no seu *core business*, tendem a não dar atenção a oportunidades que no longo prazo podem ser cruciais.
- Tanto a falta de incentivo financeiro, quanto à falta de tempo dos executivos, levam a esta armadilha.
- Exemplos:
  - SUN Microsystems Inc. X Linux (relutância em aderir ao mercado de tecnologia aberta).
  - Empresas em crise, com ações de redução de custos ou outras medidas emergenciais que podem melhorar resultados em curto prazo, porém tiram a atenção da procura de oportunidades para crescimento futuro.

## Armadilha do comprometimento

(Välíkangas; Gibbert, 2005)

- Quando há muito ou pouco comprometimento com uma inovação em particular.
- Caso uma mentalidade de “ficar experimentando” prevalece na organização, o gerenciamento se afasta de qualquer compromisso real com a inovação.
  - Várias desculpas, como “mais análises técnicas ou de mercado são necessárias”, caracterizam falta de coragem ou visão do corpo gerencial, e a inovação pode desaparecer.
- Em contraste, uma empresa com uma mentalidade orientada a “grandes oportunidades”, pode investir muitos recursos numa possível oportunidade sem testá-la o suficiente.
  - Quando a oportunidade se mostra uma “aposta errada”, a perda do investimento e, mesmo a questão da credibilidade e carreira do executivo podem estar em jogo.

## Armadilha do modelo de negócio

(Välikangas; Gibbert, 2005)

- Mais facilmente percebidas quando as inovações requerem competências e estratégia de negócios totalmente diferentes das atualmente utilizadas pela organização.
- Quando inovações radicais são adotadas, porém ajustadas ao modelo de negócio atual, o seu potencial pode ser minimizado ou até perdido.
  - Muitas empresas perceberam as mudanças eminentes em seus ambientes, mas foram incapazes de ajustar as implicações em seus negócios.
- Talvez seja a mais complexa das três armadilhas, pois apresenta uma intersecção com as outras duas armadilhas
  - Mudanças no ambiente competitivo requerem a habilidade de aceitar compromissos entre opções alternativas e aquisição de novas competências através de estratégias de experimentação.
  - Transformar o modelo de negocio pode ser difícil, particularmente se a empresa ainda obtém sua receita do modelo antigo e por conseqüência não se incentiva a aceitar grandes modificações.

## Estabelecendo fronteiras para a “Livre” Inovação

(Välikangas; Gibbert, 2005)

- Paradoxalmente, empresas podem evitar armadilhas da inovação através de criação de fronteiras em suas atividades de inovação.
- Num ambiente sem fronteiras, torna-se muito difícil se orientar ou fixar uma linha de pensamento, sem a qual não existe contexto para interpretações compartilhadas ou expectativas comuns.
- Nem todas as fronteiras conduzem à inovação, mas é importante “controlar” as iniciativas inovadoras de tal maneira que os “inovadores” não se entusiasmem demais com o escopo do desafio.