

# APROFUNDANDO RAÍZES: PROTEÇÃO DAS INOVAÇÕES QUE GERAM VANTAGENS COMPETITIVAS

**Amilton Fernando Cardoso, amilthon@terra.com.br**

**Beatriz Fernanda Alves Heitkoetter, beatrizfernalves@hotmail.com**

**Emanuel Alexandre Moreira Pessanha, correiodopesanha@hotmail.com**

**João Paulo Leonardo de Oliveira, joaoleo@fafibe.br**

**Sérgio A. R. Cintra, sergio@scs.eti.br**

Instituto Tecnológico de Aeronáutica, Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 – Vila das Acácias, CEP 12.228-900 – São José dos Campos – SP - Brasil

**Abstract:** This paper describes the formulation of a different organizational structure in order to protect the innovations that drive competitive advantage. By the above, are exploited the climate for innovation and leadership strategies, as well as the strategic positioning of a company related to the need to adopt trade-off and a specific organizational arrangement. Finally, the application of the concepts presented in a clear example of strategic positioning and integration of activities. Thus, we sought to promote the perpetuation of a company in the face of tough global competition and highlight the importance of establishing deeper ties during the integration of activities in order to distinguish and protect the organizational actions against opponents.

**Resumo.** O trabalho aborda a formulação diferenciada de uma estrutura organizacional como forma de proteger as inovações que geram vantagens competitivas. Neste sentido, são explorados o ambiente de inovação e as estratégias da liderança, como também o posicionamento estratégico de uma empresa relacionado à necessidade de adoção de trade-off e de um arranjo organizacional específico. Por fim, a aplicação dos conceitos apresentados resulta em um exemplo de posicionamento estratégico e integração de atividades. Assim, buscou-se promover a perpetuidade de uma empresa diante da forte concorrência mundial e evidenciar a importância do estabelecimento de vínculos mais profundos por ocasião da integração de atividades, de forma a diferenciar e proteger o arranjo organizacional contra ações rivais.

**Keywords:** Gestão da Inovação, Estratégias da liderança, Vantagem competitiva

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas mais competitivas são aquelas capazes de inovar, de se antecipar e se adequarem às mudanças (Karshenas e Stoneman, 1995). Atualmente, as vantagens competitivas de uma empresa geradas por uma inovação podem ser apenas temporárias, devido à rápida imitação, por parte dos rivais, de técnicas de gerenciamento, novas tecnologias, recursos e maneiras superiores de agradar os clientes (Porter, 1996).

No artigo “*What’s Strategy*”, Porter (1996) sugere que a essência da estratégia é escolher desempenhar atividades diferentes das adotadas pelos concorrentes. Ele procura evitar que as empresas obtenham apenas vantagens competitivas temporárias.

Segundo Porter (1996), o ajuste estratégico é fundamental entre muitas atividades, não apenas para a vantagem competitiva, mas também para dificultar que um rival iguale um arranjo de atividades interligadas. A adoção de um arranjo similar é mais improvável do que uma simples imitação de uma forma particular de força de venda, igualar um processo de tecnologia ou copiar um conjunto de características de produtos.

Neste artigo são citadas estratégias para a formulação diferenciada de uma estrutura organizacional, sistemas e processos. Assim, pretende-se oferecer uma visão da estratégia em termos de sistemas de atividades, com o intuito de tornar mais clara a necessidade da adoção de um conjunto específico de características por uma empresa.

## 2. AMBIENTE DE INOVAÇÃO

A inovação no produto pode vir de dentro ou de fora da indústria relacionada à empresa. O desenvolvimento de uma estratégia acontece entre a firma e o ambiente a que pertence. Diversos fatores do ambiente, como por exemplo, os sociais, políticos, econômicos e setoriais, exercem influência no setor ou indústria alvo da competição da empresa (Porter, 1986).

### 2.1. As cinco principais forças competitivas

Porter (1986) sugere que um empreendimento proporciona a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas existentes, o que pode ser influenciada por meio de estratégias. Neste ponto, as cinco principais forças competitivas são elencadas: clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos e serviços substitutos. A Fig. 1 apresenta o modelo de cinco forças de Michael Porter.

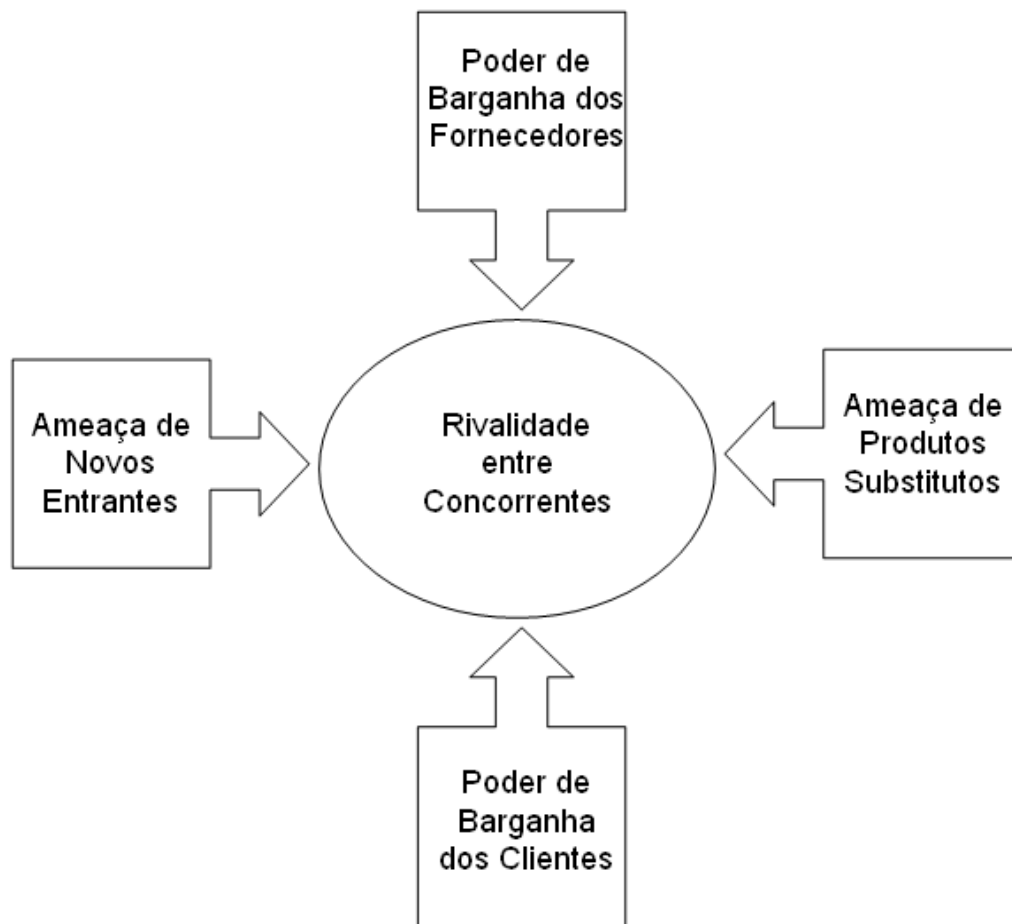


Figura 1 - Modelo de cinco forças (Porter, 1986).

## 2.2. Clusters

Os *clusters* são marcados por proximidade geográfica entre empresas. A existência de agrupamentos, segundo Porter (1999), parece constituir o aspecto central das economias nacionais líderes. Os competidores de grande parte das indústrias de sucesso internacional estão localizados em uma única cidade ou região dentro de um país. O local torna-se um ambiente favorável para a competição e o fluxo de informação (Porter, 1989).

Em um *Cluster*, as empresas realizam negócios entre si e podem possuir necessidades comuns de tecnologia, pessoas e infraestrutura. A seguir estão listadas cinco características principais que beneficiam as empresas participantes (Porter, 1999):

- Acesso a insumos e pessoal especializado;
- Acesso a informações técnicas e de mercado;
- Complementaridade entre negócios;
- Acesso a instituições e bens públicos, o que reduz, entre outros, os custos com treinamentos; e
- Incentivos e mensuração de desempenho.

A configuração em *clusters* torna-se decisiva na medida em que propicia a inovação. Este aspecto, a capacidade que um cluster possui para a formação de redes formais e informais entre empresas do mesmo setor é algo a se destacar (Porter, 1999).

## 2.3. Modelo diamante de competitividade

O modelo diamante de competitividade destaca a influência dos países na busca da vantagem competitiva. O diamante relaciona quatro determinantes que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem, aumentam ou diminuem a criação da vantagem competitiva.

Os determinantes constituem um sistema por meio do qual as características regionais influem no sucesso competitivo (Porter, 1989). A Fig. 2 ilustra o modelo diamante de competitividade de Porter.



Figura 2 - Modelo diamante de competitividade (Porter, 1989)

No diamante, o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Nele, cada determinante, isolados ou em conjunto, criam o contexto no qual as empresas nascem e competem, criando a vantagem competitiva. Desta forma, é estabelecido um ambiente difícil de ser reproduzido pelos competidores estrangeiros (Porter, 1989).

Além dos determinantes, as oportunidades e o governo são variáveis adicionais que podem influenciar o sistema. As oportunidades (acaso) agrupam os acontecimentos fora do controle das empresas e o governo, ao agir sobre o sistema, pode melhorar ou piorar a competitividade nacional (Porter, 1989).

### 3. ESTRATÉGIAS DA LIDERANÇA

Para enfrentar as cinco forças competitivas em uma indústria, Porter (1986) sugere o emprego das estratégias da liderança no custo, da diferenciação e do enfoque. A Fig. 3 apresenta a estrutura das estratégias da liderança.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 3 - Estrutura das estratégias genéricas (Porter, 1986)

A empresa que opta pela estratégia do foco busca atender um segmento específico de forma mais efetiva e eficiente, quando comparada aos concorrentes que competem de forma mais ampla. Para focar um segmento específico, a empresa deve possuir uma estratégia de baixo custo ou de alta diferenciação, podendo também empregar as duas ao mesmo tempo (Porter, 1986).

Segundo Porter (1989), a importância de qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui é estabelecida em função do impacto que apresenta sobre o custo relativo ou sobre a diferenciação. A tecnologia, por exemplo, pode afetar a vantagem competitiva desde que tenha um papel significativo nas estratégias de diferenciação ou na de redução dos custos.

A estratégia de foco, assim como as duas outras estratégias genéricas, proporciona defesas contra cada uma das cinco forças competitivas. No entanto, a estratégia de foco apresenta os seguintes riscos inerentes (Porter, 1986):

- o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram focos particulares se amplia, o que pode eliminar as vantagens de custos em atender um alvo estreito ou anular a diferenciação alcançada pelo foco;
- as diferenças nos produtos se reduzem;
- submercados, dentro do alvo estratégico, são explorados pelos concorrentes e acabam neutralizando o foco.

#### 4. O TRADE-OFF E O ARRANJO ORGANIZACIONAL ESPECÍFICO

Segundo Porter, sem *trade-off*, não haveria necessidade para a escolha e, deste modo, também para estratégia (Porter, 1996). Para ele, o *trade-off*, assim como a estratégia, criam a necessidade para a escolha e propositadamente limitam o que uma empresa oferece.

Baseado na escolha de caminhos diferentes aos dos rivais, Porter sugere três posicionamentos estratégicos: 1- baseado nas necessidades dos clientes, 2- baseado na acessibilidade aos clientes e 3- baseado na variedade dos produtos ou serviços da Companhia.

Enquanto o baseado nas necessidades dos clientes busca servir a maior parte ou todas as necessidades de um grupo particular de clientes, o baseado na variedade dos produtos ou serviços concentra-se na escolha do produto ou na variedade de serviços, mais do que nos segmentos de clientes. Por sua vez, o baseado no acesso pode privilegiar uma função de geografia, escala ou qualquer coisa que requeira um conjunto diferente de atividades para alcançar clientes da melhor maneira possível.

As mais variáveis posições são aquelas nas quais os sistemas de atividades são incompatíveis por causa de *trade-off* (Porter, 1996). Neste sentido, o posicionamento estratégico monta as regras de *trade-off* que definem como as atividades individuais serão configuradas e integradas. Ver a estratégia em termos de sistemas de atividades apenas deixa mais claro o motivo pelo qual a estrutura organizacional, sistemas e processos, precisam ser específicos, estrategicamente (Porter, 1996).

#### 5. APLICAÇÃO

Este item apresenta um caso voltado para o setor de defesa, em uma época em que os gastos com equipamentos bélicos encontram-se elevados.

A estratégia de liderança no custo, atuando em conjunto com a do foco tem sido empregada no setor de defesa por empresas interessadas em atender um nicho de mercado formado por países que não possuem condições de comprar um equipamento empregado pelas superpotências mundiais, mas que necessitam inserir um mínimo de tecnologias essenciais ao serviço de suas forças armadas.

A Fig. 4 apresenta a estratégia de uma empresa que adota o baixo valor entregue ao cliente e o baixo custo relativo, em relação aos produtos que se destacam mundialmente, como posicionamento estratégico baseado nas necessidades dos clientes. Assim, a empresa busca promover a sua perpetuidade diante da forte concorrência mundial, em setores complexos e altamente inovadores.

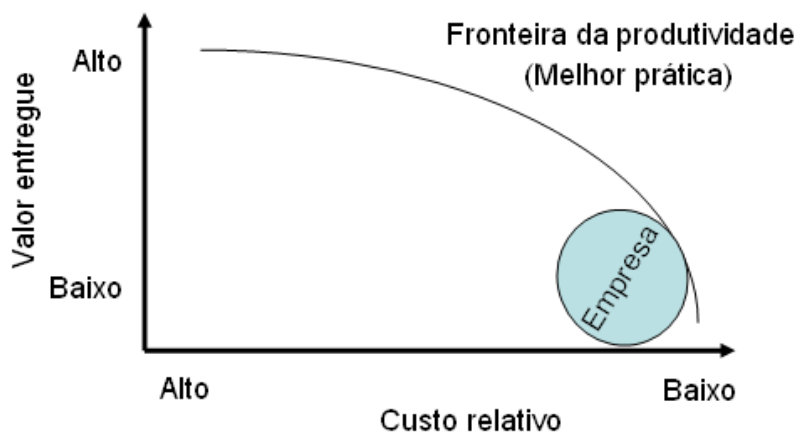


Figura 4 – Posicionamento estratégico

Em relação ao ambiente de inovação a empresa busca, na integração das atividades, a defesa contra rivais que procuram imitá-la. A integração de atividades deve ser elaborada de forma específica, de modo a impedir que as

vantagens competitivas de uma empresa geradas por uma inovação sejam apenas temporárias, devido à rápida imitação por parte dos rivais.

Por meio dos vínculos evidenciados, a Fig. 5 exemplifica a integração de atividades de uma empresa que agem no sentido de prover maneiras superiores de agradar os clientes. O estabelecimento de vínculos mais profundos e numerosos, por ocasião da integração de atividades, diferencia e fortalece o arranjo organizacional, o que contribui para a defesa contra ações rivais e perpetuação da empresa diante da voraz concorrência mundial.

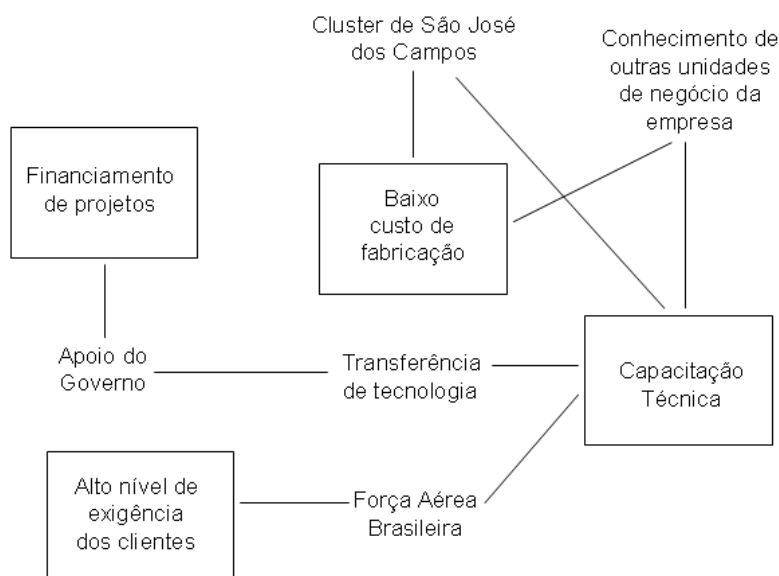


Figura 5 – Integração das atividades

## 6. CONCLUSÃO

O trabalho apresentou aspectos do ambiente de inovação e das estratégias de liderança. Em seguida, a necessidade da seleção de *trade-off* foi exposta como a essência da estratégia de formulação de um arranjo organizacional específico.

Por fim, a integração das atividades e o posicionamento estratégico, descritos no trabalho, apóiam a elaboração de um arranjo organizacional diferenciado, de modo a dificultar que os concorrentes imitem as inovações e consequentemente diminuam a duração das vantagens competitivas obtidas por uma empresa.

Desta forma, o trabalho expôs posicionamentos estratégicos que criam melhores condições para a perpetuidade das empresas brasileiras diante da forte concorrência mundial, em setores complexos e altamente inovadores como o aeroespacial.

## 7. REFERÊNCIAS

- Karshenas, M. e Stoneman, P. “*Technological diffusion*”, In: Stoneman, Paul, “*Handbook of the economics of innovation and technological change*”, Oxford, UK: Basil Blackwell, 1995.
- Porter, M. E. “Competição: estratégias competitivas essenciais”. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. “Estratégia Competitiva”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. “*What’s Strategy*”. Harvard Business Review, 1996. 61-78 p.
- \_\_\_\_\_. “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## 8. NOTA DE RESPONSABILIDADE

Os autores são os únicos responsáveis pelo material incluído neste trabalho.