

Revisão de Conteúdos

Heitor Lima

Estratégia Competitiva - MPA - 2023

Professor: Paulo Furquim

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

`heitoraol@al.insper.edu.br`

1. Dia e horário das monitorias:

- Opção 1: Sextas-feiras, das 19:30hs às 22:30hs (presencial)
- Opção 2: Sábados, das 10:30hs às 13:30hs (remoto)

2. Conteúdos das monitorias

- Definidos em conjunto com prof. Paulo

3. Trabalho final: Definir grupos e temas até a aula 5

- Aplicado: Dupla, selecionar um caso real recente, que tenha relação com o curso
- Acadêmico: Individual, formato de *referee report*

- Sessão 1 (hoje)
 - Foco principal: Exercícios de revisão de conteúdo
 - Foco secundário: Introduzir literatura de fronteira em estratégia competitiva
- Sessão 2 (18/08)
 - Foco principal: Discussão de papers em estratégia competitiva
 - Foco secundário: Dicas gerais para o trabalho final
- Sessão 3 (01/09)
 - Coaching individual para o trabalho final

Exercícios

- Capítulo 8: Concorrentes e concorrência
 - Exercícios 1, 4 e 9
- Capítulo 9: Comprometimento estratégico
 - Exercícios 3 e 5
- Capítulo 10: A dinâmica de rivalidade de preços
 - Exercícios 5 e 7
- Capítulo 11: Entrada e saída
 - Exercícios 3 e 5

Questão: *“Por que os conceitos de elasticidade-preço da demanda própria e cruzada são essenciais para a identificação de concorrentes e para a definição do mercado?”*

Questão: *“Por que os conceitos de elasticidade-preço da demanda própria e cruzada são essenciais para a identificação de concorrentes e para a definição do mercado?”*

Solução:

- Elasticidade: Variação percentual na demanda dada uma variação de 1% no preço
- Elasticidade-preço da demanda própria (BDSS, p. 50) e cruzada (BDSS, p. 222):

$$\eta = -\frac{\Delta Q/Q_0}{\Delta P/P_0} \quad \text{e} \quad \eta_{yx} = \frac{(\Delta Q_y/Q_y)}{(\Delta P_x/P_x)}$$

- **Própria:** Sensibilidade da demanda de um bem a variações de preço do próprio bem, ou seja, como as decisões da firma afetam seu próprio *market share*
- **Cruzada:** Grau com que produtos se substituem entre si, ou seja, como as decisões de outras firmas afetam o *market share* da firma em questão

Questão: *“Como a elasticidade-preço da demanda no nível do setor molda as oportunidades para se ter lucro num setor? Como a elasticidade-preço da demanda no nível da empresa molda as oportunidades para se ter lucro num setor?”*

Questão: *“Como a elasticidade-preço da demanda no nível do setor molda as oportunidades para se ter lucro num setor? Como a elasticidade-preço da demanda no nível da empresa molda as oportunidades para se ter lucro num setor?”*

Solução:

- Elasticidade-preço da demanda ao nível do setor: Indica a resposta do consumidor a um aumento de preços generalizado naquele setor (BDSS, p. 52)
 - Estabelece os limites de ganho com a **coordenação de preços**
- Elasticidade-preço da demanda ao nível da empresa: Indica a resposta do consumidor a um aumento de preços de uma empresa em particular
 - Indica quais são os potenciais ganhos de uma firma com a **competição via preços**

Questão: *“A seguir temos as participações de mercado aproximadas de diferentes marcas de refrigerantes durante a década de 1980, nos EUA: Coca-cola, 40%; Pepsi, 30%; 7-Up, 10%; Dr. Pepper, 10%; todas as outras marcas, 10%”*

- a. *Calcule o índice de Herfindahl para o mercado de refrigerantes. Suponha que a Pepsi adquiriu a Dr. Pepper ou a 7-Up. Calcule o índice de Herfindahl pós-fusão. Quais pressupostos você usou?*
- b. *As agências antitruste federais ficariam preocupadas ao verem um aumento do índice de Herfindahl da magnitude que você calculou no item (a) e poderiam contestar a fusão. A Pepsi poderia responder oferecendo uma definição de mercado diferente. Qual definição de mercado ela poderia propor? Por que isso mudaria o índice de Herfindahl?*

Item (a): Solução

BDSS (p. 224–226): É suficiente incluir empresas com market share igual ou maior que 0,01

$$Herfindahl = \sum_i (S_i)^2$$

No caso pré-fusão,

$$\begin{aligned} Herfindahl &= 0,4^2 + 0,3^2 + 0,1^2 + 0,1^2 \\ &= 0,16 + 0,09 + 0,01 + 0,01 \\ &= 0,27 \end{aligned}$$

No caso pós-fusão,

$$\begin{aligned} Herfindahl &= 0,4^2 + 0,4^2 + 0,1^2 \\ &= 0,16 + 0,16 + 0,01 \\ &= 0,33 \end{aligned}$$

Item (a): Solução

Pressupostos:

Item (a): Solução

Pressupostos:

1. O *market share* das empresas na indústria não muda por causa da fusão de dois *players* (Pepsi e Dr. Pepper ou 7-Up)
2. “Todas as outras marcas” são muitas, tendendo ao infinito, tal que seu *market share* tende a zero e, portanto, não precisa ser considerado no cálculo do índice
3. Após a aquisição, não há ganhos de sinergia, isto é, o *market share* da combinação de duas firmas corresponde à soma do *market share* das duas no período pré-fusão

Item (b): Solução

Fórmula usual de *market share*:

$$MarketShare_i = \frac{Receita_i}{\sum_{j=1}^J Receita_j}$$

Item (b): Solução

Fórmula usual de *market share*:

$$MarketShare_i = \frac{Receita_i}{\sum_{j=1}^J Receita_j}$$

- Pepsi poderia tentar aumentar o número no **denominador** que determina seu *market share*
 - Poderia argumentar que o mercado em que compete não é o “mercado de refrigerantes” apenas, mas sim o “mercado de *junk food*”
 - Competidores incluem fabricantes de doces e salgadinhos, além de fabricantes de refrigerante
- Desta forma, a Pepsi estaria inserida em um mercado mais pulverizado
 - Sua receita, $Receita_i$, representaria uma menor parcela de toda a receita desse mercado

Questão: *“Explique por que os preços costumam ser complementos estratégicos e as capacidades costumam ser substitutos estratégicos.”*

Questão: *“Explique por que os preços costumam ser complementos estratégicos e as capacidades costumam ser substitutos estratégicos.”*

Solução:

- **Cournot:** Firms ofertam produtos de características e preços **idênticos**, tal que a única variável estratégica é a quantidade ofertada (BDSS, p. 236)

Questão: *“Explique por que os preços costumam ser complementos estratégicos e as capacidades costumam ser substitutos estratégicos.”*

Solução:

- **Cournot:** Firms ofertam produtos de características e preços **idênticos**, tal que a única variável estratégica é a quantidade ofertada (BDSS, p. 236)
- **Preços:** Se uma empresa reduz (aumenta) seus preços, seus rivais poderão responder ao também reduzir (aumentar) seus preços
 - Isso evitaria maiores perdas de clientes
 - Conceito de complementos estratégicos (BDSS, p. 257)
- **Quantidades:** Se uma empresa reduz (aumenta) sua capacidade, a melhor resposta de seus rivais será aumentar (reduzir) sua própria capacidade
 - Conceito de substitutos estratégicos (BDSS, p. 257)

Questão: *“Use a lógica do equilíbrio de Cournot para explicar por que é mais eficaz para uma empresa aumentar a capacidade produtiva antes do seu rival do que simplesmente anunciar que vai aumentar a capacidade produtiva.”*

Questão: *“Use a lógica do equilíbrio de Cournot para explicar por que é mais eficaz para uma empresa aumentar a capacidade produtiva antes do seu rival do que simplesmente anunciar que vai aumentar a capacidade produtiva.”*

Solução:

- Comprometimento: Visa alterar o **comportamento futuro** da empresa e de seus rivais, tal que o valor presente dos lucros da empresa que está se comprometendo aumentem (BDSS, p. 253)
 - **Aumento sem anúncio:** Força queda nos próprios preços, obrigando rivais a diminuir capacidade (reduzir custos), pois não terão tempo para adaptação (BDSS, p. 269–270)
 - **Anúncio não crível:** Rivais não mudarão de comportamento, e poderão escolher um equilíbrio em que elas é que aumentam capacidade, obrigando a empresa a “renegar” seu anúncio (BDSS, p. 269–270)

Questão: *“É pouco provável que as empresas que operam na capacidade total ou próximas a ela instiguem guerras de preços. Explique resumidamente.”*

Questão: *“É pouco provável que as empresas que operam na capacidade total ou próximas a ela instiguem guerras de preços. Explique resumidamente.”*

Solução:

- Tradeoff de uma guerra de preços:
 - Preço mais baixo implica menor lucro unitário
 - Preço mais baixo implica maior quantidade vendida
- Efeito mais forte: Dado pela **elasticidade-preço da demanda** enfrentada pela empresa
- Se a firma já operava próxima à capacidade total antes da guerra de preços, terá pouca “margem de manobra” para aumentar sua produção
 - Implica que os lucros unitários (menores) poderão ser **insuficientes para compensar o custo** do aumento da capacidade produtiva
- Portanto, esta firma é pouco propensa a iniciar ou instigar uma guerra de preços

Questão: *“Suponha que você fosse um analista setorial que estivesse tentando determinar se as empresas líderes do setor de fabricação de automóveis estão jogando um jogo de preços tit-fot-tat. Que dados do mundo real você gostaria de examinar? O que você consideraria ser evidência de determinação de preço tit-for-tat?”*

Questão: *“Suponha que você fosse um analista setorial que estivesse tentando determinar se as empresas líderes do setor de fabricação de automóveis estão jogando um jogo de preços tit-fot-tat. Que dados do mundo real você gostaria de examinar? O que você consideraria ser evidência de determinação de preço tit-for-tat?”*

Solução:

- Dados: Preços históricos e lucros das empresas, para tentar discernir padrões de precificação que sustentem lucros acima da média da indústria
- Evidências:
 - **Estratégia de punição:** Empresas reagindo com coordenação de preços contra uma empresa “rebelde”
 - **Public pricing:** Empresas anunciando compromissos como “cobrimos a melhor oferta” de forma sequencial

Questão: “ ‘Se todos os outros fatores permanecessem iguais, uma dominante preferiria a entrada bloqueada à entrada que pode ser inibida’. Comente”

Questão: “ ‘Se todos os outros fatores permanecessem iguais, uma dominante preferiria a entrada bloqueada à entrada que pode ser inibida’. Comente”

Solução:

- Entrada bloqueada: Ocorre se barreiras estruturais são tão altas que a incumbente **não precisa fazer nada** para evitar a entrada de competidores
 - Entrada inibida/dissuadida: Ocorre se
 1. A incumbente pode manter a firma entrante fora do mercado ao **implementar uma estratégia** inibidora de entradas
 2. Implementar a estratégia inibidora de entrada aumenta os lucros da incumbente
- Resposta: Dominante gostaria de não ter que incorrer nos custos de implementar uma estratégia inibidora

Questão: “ ‘O modo como uma empresa se comporta com relação aos concorrentes existentes é um grande determinante de se ela terá ou não que enfrentar a entrada de novos concorrentes.’ Comente.”

Questão: “ ‘O modo como uma empresa se comporta com relação aos concorrentes existentes é um grande determinante de se ela terá ou não que enfrentar a entrada de novos concorrentes.’ Comente.”

Solução:

- Atitudes e comprometimentos passados são uma importante sinalização para firmas entrantes (BDSS, p. 255)
- Se uma empresa incumbente age de forma *tough* com seus concorrentes existentes, esta empresa enfrentará menos entrantes porque estes terão **expectativas** de lucros menores, comparado ao caso em que a incumbente age de forma *soft*
- Por outro lado, se uma incumbente age de forma *soft* em relação aos concorrentes existentes, empresas entrantes interpretarão este **signal** como um indicativo de que há algum grau de acomodação para novos concorrentes

Referências

Referências

BESANKO, D., D. DRANOVE, M. SHANLEY, E S. SCHAEFER (2012). *A Economia da Estratégia* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Notas de aula do Prof. Paulo Furquim.