

3 Revisão da Literatura

Este trabalho se propõe a avaliar o futuro de um setor após um momento de ruptura causado por inovações. Este não é o primeiro caso de uma indústria que sofre mudanças drásticas devido ao surgimento de inovações.

O problema de desestruturação de mercados por consequência do surgimento de inovações já foi vivenciado em diversos setores, como os de aviação comercial, computação, varejo, seguros pessoais, entre outros. A inovação motivadora do processo de alteração da estabilidade da indústria não precisa estar necessariamente relacionada ao surgimento de uma nova solução tecnológica. Este é geralmente o caso mais facilmente identificado, mas as inovações em produtos ou serviços e estratégicas também podem causar rupturas significativas.

As inovações estratégicas também costumam ter impacto significativo no mercado tradicional. As inovações chamadas de estratégicas são, segundo Charitou e Markides (2003) aquelas que definem um novo modelo de negócios para um setor diferente do já estabelecido e que segundo Govindarajan e Trimble (2004), são inovações em uma ou mais de três áreas: desenho da arquitetura da cadeia de valor de ponta a ponta, conceito do valor entregue ao consumidor ou identificação dos consumidores potenciais.

A inovação que gera ruptura é aquela que não só cria um novo modelo de negócios, mas um modelo conflitante com o existente (Charitou e Markides, 2003).

Segundo Charitou e Markides (2003) inovações estratégicas que geram ruptura no mercado têm características comuns. Elas enfatizam diferentes atributos de produtos ou serviços em comparação com a indústria tradicional, costumam surgir como negócios pequenos ou de baixa margem e crescem ganhando uma parcela significativa do mercado estabelecido. Na realidade, ao longo do tempo os novos competidores atingem o grau necessário de capacidade dentro dos atributos historicamente oferecidos no mercado e uma capacidade superior às empresas tradicionais nos atributos do novo modelo.

O processo de ruptura de um setor pode gerar diferentes reações por parte das empresas já estabelecidas na indústria. O surgimento de novos concorrentes e a mudança do ambiente competitivo fazem com que os competidores tradicionais se deparem com uma difícil decisão: como se posicionar diante da ruptura de mercado.

Alguns estudiosos se dedicaram a analisar o comportamento das corporações já estabelecidas no mercado e os resultados encontrados no curto e longo prazo após um momento de grande mudança no setor, enquanto que outros optaram por avaliar a situação com a ótica oposta, a do responsável pela inovação. Dessa forma, é possível analisar o fenômeno com diferentes perspectivas.

3.1 Como empresas desenvolvem inovações

Segundo Kim e Mauborgne (1999) empresas inovadoras criam soluções para as quais ainda não existem competidores diretos, proporcionando o surgimento de um novo mercado consumidor. A motivação destas empresas em geral é a dificuldade de competir em um mercado já estruturado e estável, e para inovar, pelo que já foi observado, muitas vezes basta analisar informações já conhecidas por uma nova perspectiva.

As oportunidades inovadoras costumam surgir quando os competidores similares neutralizam todas as vantagens competitivas. Segundo Govindarajan e Trimble (2004), o tempo de vida de todos os negócios é finito, e para que uma empresa perdure é necessário que não só busque excelência como também seja empreendedora. Desta forma, as empresas serão capazes de inovar e criar novos negócios antes que os antigos se tornem pouco interessantes.

Geralmente, os executivos das empresas tradicionais não têm com o hábito questionar as capacidades de suas organizações ao contrário do que fazem a respeito das capacidades individuais dos colaboradores da empresa. Esta característica faz com que muitas grandes empresas, capazes de se posicionar como inovadoras deixem de atuar nas oportunidades que percebem e acabem sendo atingidas por movimentos de empresas menores e mais ágeis na estruturação de inovações (Christensen e Overdorf, 2000).

Além das dificuldades intrínsecas das empresas, as incertezas relacionadas às inovações corroboram a dificuldade na decisão de criar novos negócios. Kim e Mauborgne (2000) desenvolveram três ferramentas de análise para auxiliar executivos na eliminação de incertezas na avaliação de negócios inovadores. A primeira ferramenta é o mapa de utilidade do consumidor, que visa identificar o grau de atratividade de uma inovação para o consumidor. A segunda ferramenta é o corredor de preços, que busca definir o nível de preços que atingiria o maior número de consumidores. E, a última ferramenta é o guia do modelo de negócios, que tem como objetivo unir os resultados das ferramentas anteriores em uma estrutura de análise que possibilita a verificação de como a empresa pode oferecer a inovação, com o preço indicado sendo economicamente viável.

As organizações que se encontram em um ambiente competitivo estável, sem muitas perspectivas de se destacarem do grupo acabam procurando oportunidades para criar novos espaços de mercado. Esta busca pode ser feita através de uma avaliação não ortodoxa das indústrias de produtos substitutos, dos grupos estratégicos dentro do próprio setor, dos grupos de compradores, dos produtos complementares, da orientação funcional-emocional da indústria ou das mudanças ocorridas com o tempo (Kim e Mauborgne, 1999).

3.2 Como empresas estabelecidas se posicionam diante de inovações

Ao longo dos anos diversas empresas líderes de mercado, com posicionamento estratégico aparentemente bem definido, enfrentaram o surgimento de competidores pouco conhecidos mas que apresentavam estratégias inovadoras. Ao se encontrarem em uma situação de possível mudança radical no ambiente competitivo, as empresas precisavam tomar uma importante decisão sobre como responder à mudança (Charitou e Markides, 2003).

Muitos estudiosos acreditam que, em alguns casos, a pior decisão de uma empresa ao enfrentar uma ruptura de mercado originada por uma inovação é a adoção do modelo inovador. Segundo Christensen e Overdorf (2000), as empresas precisam, ao se questionarem sobre quais inovações adotar, pesar como os recursos, os processos e os valores da empresa afetarão a sua capacidade de competir no novo modelo de negócios.

Charitou e Markides (2003) estruturaram as possíveis decisões das empresas já estabelecidas no mercado definindo 5 diferentes posicionamentos diante de uma ruptura na indústria. As empresas tradicionais do setor podem, diante de uma ruptura resultante de uma inovação, focar em seus negócios tradicionais e investir para torna-lo ainda mais atraente e competitivo, ignorar completamente a inovação considerando que ela não está voltada para o seu mercado, reagir buscando uma ruptura ainda maior e assim desestabilizar os próprios inovadores, adotar a inovação mas sem sair do seu negócio tradicional ou adotar completamente a inovação e passar a investir nela visando restabelecer o padrão do mercado.

Para se buscar a adoção de uma inovação, segundo Christensen e Overdorf (2000), a empresa deveria analisar inicialmente se possui os recursos necessários para ser bem sucedido no investimento e, além disso, questionar se os seus processos e valores são adequados para o novo modelo de atuação. Caso estes não sejam incompatíveis com a mudança planejada a empresa precisa identificar qual o procedimento que será utilizado para gerar as novas capacidades necessárias: novas estruturas organizacionais para desenvolvimento das capacidades, gerar uma empresa independente ligada diretamente à tradicional mas onde novos valores e processos possam ser desenvolvidos ou adquirir uma organização cujos processos e valores sejam adequados ao desenvolvimento das capacidades.

3.3 Inovação gerando ruptura na indústria fonográfica

No setor fonográfico brasileiro podem ser observadas três rupturas de mercado, todas originadas de inovações. A primeira delas é a de mais fácil identificação, pois é decorrente de uma inovação tecnológica, o surgimento da música digital.

A segunda ruptura é o surgimento da pirataria, que ocorre com uma inovação no processo de fabricação do produto e na cadeia de distribuição. Os inovadores que desenvolveram o produto pirata criaram um mercado adicional ao mercado tradicional de consumo de produtos fonográficos.

A terceira ruptura se refere ao surgimento da música digital como uma nova forma de consumir a música. Houve uma mudança na cadeia de valor da música,

uma vez que os consumidores encontraram na inovação de consumir música eletronicamente benefícios não obtidos antes com o formato tradicional do produto da indústria.

Considerando todas as experiências relatadas na literatura e a avaliação da situação atual da indústria fonográfica, pode-se perceber que o futuro do setor é obscuro, principalmente devido ao momento de ruptura.

Por causa do alto grau de incerteza e da dificuldade de se obter uma tendência de futuro para o setor através dos meios tradicionais de previsão, foi escolhido o método Delfos para este estudo. Este método é uma alternativa de metodologia para prever futuros obscuros.