

# 1

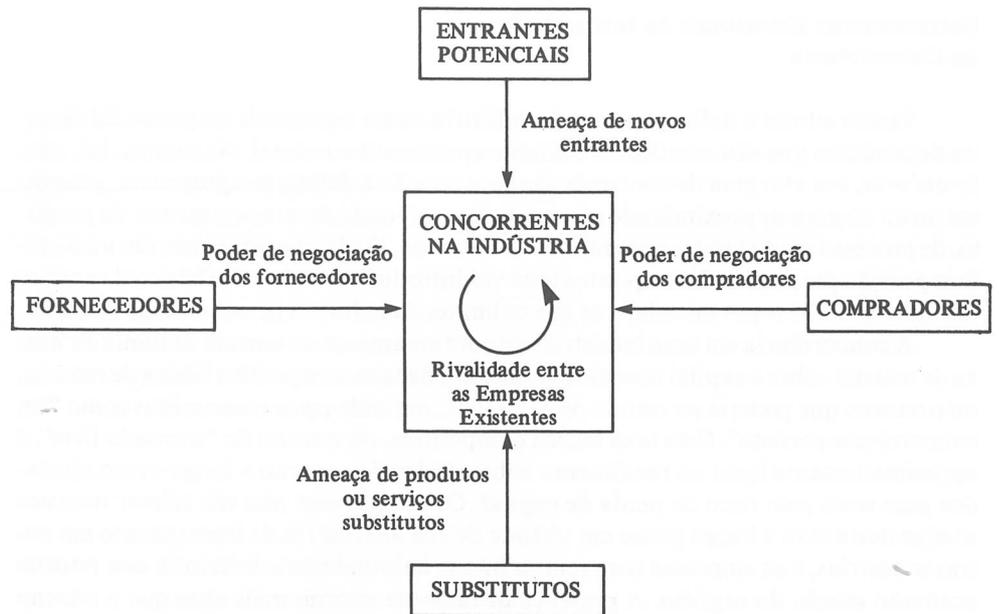
---

## A Análise Estrutural de Indústrias

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 1-1. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere; as forças variam de intensas em indústrias como a de pneus, papel e aço — onde nenhuma empresa obtém retornos espetaculares — a relativamente moderadas em indústrias como a de serviços e equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos e artigos de toalete — onde altos retornos são bastante comuns.

Este capítulo trata da identificação das características *estruturais* básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o con-



**FIGURA 1-1** Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria

junto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. O entendimento destas fontes também provará ser útil ao considerarmos áreas para diversificação, embora o foco principal aqui esteja na estratégia em indústrias individuais. A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva e um suporte básico para a maioria dos conceitos contidos neste livro.

Para evitar repetição desnecessária, o termo “produto” e não “produto ou serviço” será usado em referência ao produto final de uma indústria, embora os princípios da análise estrutural aqui desenvolvidos apliquem-se igualmente a atividades de produção e de serviços. A análise estrutural também se aplica no diagnóstico da concorrência industrial em qualquer país ou em um mercado internacional, embora algumas das circunstâncias institucionais possam ser diferentes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>O Capítulo 13 discute algumas das implicações particulares de competir em indústrias globais.

## Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência

Vamos adotar a definição de uma indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. Na prática, há, com frequência, um alto grau de controvérsias com relação à definição apropriada, girando em torno do grau de proximidade que a substitutibilidade deve ter em termos de produto, de processo ou de limites geográficos de mercado. Dado que estaremos em uma melhor posição para tratar destes pontos uma vez introduzido o conceito básico da análise estrutural, vamos supor inicialmente que os limites da indústria já tenham sido traçados.

A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como “em concorrência perfeita”. Esta taxa básica competitiva, ou retorno de “mercado livre”, é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta taxa a longo prazo em virtude de sua alternativa de investimento em outras indústrias, e as empresas com rentabilidade habitualmente inferior a este retorno acabarão saindo do negócio. A presença de taxas de retorno mais altas que o retorno ajustado do mercado livre serve para estimular o influxo de capital em uma indústria, quer por novas entradas, quer por investimento adicional dos concorrentes já existentes na indústria. O conjunto das forças competitivas em uma indústria determina até que ponto este influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média.

As cinco forças competitivas — entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes — refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como *rivalidade ampliada*.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Por exemplo, mesmo uma companhia com uma posição muito firme no mercado de uma indústria onde não haja ameaça de entrada de novas empresas obterá um retorno baixo, caso se defronte com um produto substituto superior e mais barato. Mesmo sem produtos substitutos e com a entrada de novas empresas bloqueada, a intensa rivalidade entre os concorrentes existentes limitará os retornos potenciais. O caso extremo da intensidade competitiva é a indústria em concorrência perfeita, na definição dos economistas, onde a entrada é livre, as empresas existentes não têm poder de negociação em relação a fornecedores e clientes, e a rivalidade é desenfreada porque as numerosas empresas e produtos são todos semelhantes.

Forças diferentes assumem a predominância, é claro, na forma de concorrência em cada indústria. Na indústria de navios petroleiros, a força básica é provavelmente constituída pelos compradores (as principais companhias petrolíferas), enquanto na de pneus constitui-se de compradores poderosos de equipamento original juntamente com concorrentes difíceis. Na indústria siderúrgica, as forças básicas são os concorrentes estrangeiros e os materiais substitutos.

A estrutura básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos muitos fatores a curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória. Por exemplo, flutuações nas condições econômicas no decorrer do ciclo econômico influenciam a rentabilidade a curto prazo de quase todas as empresas em muitas indústrias, do mesmo modo que as faltas de materiais, as greves, os piques na demanda e outros fatos semelhantes. Embora estes fatores possam ter significado tático, o foco da análise da estrutura da indústria, ou “análise estrutural”, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar e realmente muda gradativamente ao longo do tempo. Contudo, o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. Elas serão vistas ao discutirmos cada uma das forças.

#### AMEAÇA DE ENTRADA

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Companhias provenientes de outros mercados e que estão se diversificando através de aquisições em uma determinada indústria com freqüência usam seus recursos para causar uma mudança completa, como fez a Philip Morris com a cerveja Miller. Assim, a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria com intenção de construir uma posição no mercado deveria ser vista provavelmente como uma entrada, muito embora nenhuma entidade inteiramente nova tenha sido criada.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena.

#### BARREIRAS DE ENTRADA

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

*Economias de Escala.* Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto),

à medida que o volume absoluto *por período* aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Por exemplo, economias de escala na produção, pesquisa, marketing e serviços são provavelmente as principais barreiras de entrada no segmento principal da indústria de computadores, como a Xerox e a General Electric lamentavelmente descobriram.

As economias de escala podem estar relacionadas a toda uma área funcional, como no caso de uma força de vendas, ou podem derivar de determinadas operações ou atividades que são parte de uma área funcional. Por exemplo, na fabricação de aparelhos de televisão, as economias de escala são grandes na produção de tubos em cores, sendo menos significativas na fabricação de gabinetes e na montagem dos aparelhos. É importante examinar cada componente dos custos isoladamente quanto à sua relação particular entre custo unitário e a escala de produção.

Unidades de empresas atuando em muitos negócios podem conseguir obter economias similares às de escala, se forem capazes de *compartilhar operações ou funções* sujeitas a economias de escala com outros negócios da companhia. Por exemplo, a companhia com múltiplos negócios pode fabricar pequenos motores elétricos, que são a seguir usados na produção de ventiladores industriais, secadores de cabelo e sistemas de refrigeração para equipamento eletrônico. Se as economias de escala na fabricação de motores ultrapassam o número de motores necessários em qualquer mercado, a empresa com múltiplos negócios, diversificada desta maneira, obterá economias na fabricação de motores que excedem as que seriam possíveis se ela apenas produzisse motores para uso em, digamos, secadores de cabelo. Assim sendo, a diversificação relacionada em torno de operações ou funções comuns pode remover restrições de volume impostas pelo tamanho de uma dada indústria.<sup>2</sup> A entrante em perspectiva é forçada a se diversificar ou a enfrentar uma desvantagem de custo. Atividades ou funções potencialmente compartilháveis, sujeitas a economias de escala, podem incluir força de vendas, sistemas de distribuição, compras etc.

Os benefícios de compartilhar são particularmente potentes caso existam *custos conjuntos*. Custos conjuntos ocorrem quando uma empresa fabricando o produto A (ou uma operação ou função que faz parte da produção de A) tem inerentemente a capacidade de produzir o produto B. Um exemplo está no serviço de transporte aéreo de passageiros e transporte aéreo de cargas, onde em virtude de restrições tecnológicas apenas um determinado espaço da aeronave pode ser preenchido com passageiros, deixando disponível espaço de carga e capacidade de carga útil. Boa parte dos custos corres-

<sup>2</sup>Para que esta barreira de entrada seja significativa é crucial que a operação ou a função compartilhada esteja sujeita a economias de escala que ultrapassem o tamanho de qualquer mercado. Se não é este o caso, as economias de custos no compartilhamento podem ser ilusórias. Uma companhia pode ver seus custos declinarem à medida que são diluídos os gastos gerais, mas isto depende apenas da presença de *excesso de capacidade* na operação ou função. Estas economias têm curta duração, e logo que a capacidade seja totalmente utilizada e expandida, o custo real da operação compartilhada tornar-se-á aparente.

ponde à colocação do avião no ar e existe capacidade de frete independente da quantidade de passageiros que o avião esteja carregando. Assim, a empresa que esteja competindo tanto por passageiros como por fretes pode ter uma vantagem substancial com relação à empresa competindo em apenas um dos dois mercados. O mesmo tipo de efeito ocorre em negócios que envolvem processos de fabricação abrangendo subprodutos. A empresa entrante que não pode captar a receita incremental mais alta dos subprodutos pode enfrentar uma desvantagem, caso as empresas já instaladas o possam.

Uma situação comum de custos conjuntos ocorre quando as unidades da empresa podem repartir ativos *intangíveis* tais como marcas e “know-how”. O custo de criar um ativo intangível só precisa ser arcado uma vez; o ativo pode, então, ser livremente aplicado em outro negócio, sujeito apenas a custos de adaptação ou de modificação. Assim sendo, situações em que ativos intangíveis são repartidos podem levar a economias substanciais.

Um tipo de barreira de entrada na forma de economias de escala ocorre quando existem vantagens econômicas na integração vertical, ou seja, a operação em estágios sucessivos de produção ou distribuição. Nesta situação, a empresa entrante deve entrar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrada. A exclusão nestas situações deriva do fato de que a maior parte dos clientes compra de unidades filiadas, ou a maioria dos fornecedores “vende” seus produtos para o mesmo grupo a que pertence. A empresa independente passa por uma difícil situação procurando preços comparáveis e pode ficar “espremida” se os concorrentes integrados lhe oferecerem condições diferentes daquelas que são oferecidas às suas unidades cativas. O requisito de entrar na indústria de forma integrada pode elevar os riscos de retaliação e também elevar outras barreiras de entrada discutidas a seguir.

*Diferenciação do Produto.* Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.

A diferenciação do produto talvez seja a mais importante barreira de entrada em produtos para bebês, remédios vendidos normalmente sem prescrição médica, cosméticos, bancos de investimento e serviços contábeis públicos. Na indústria de cerveja, a diferenciação do produto está combinada com economias de escala na produção, marketing e distribuição para criar altas barreiras.

*Necessidades de Capital.* A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P & D). O capital pode ser necessário não somente para as instala-

ções de produção mas também para coisas como crédito ao consumidor, estoques ou a cobertura dos prejuízos iniciais. A Xerox criou uma importante barreira de capital para a entrada no ramo de copiadoras, por exemplo, quando preferiu alugar copiadoras a vendê-las diretamente, o que aumentou acentuadamente a necessidade de capital de giro. Embora as maiores companhias contemporâneas possuam os recursos financeiros para entrar quase que em qualquer indústria, as exigências imensas de capital em campos como computadores e extração de minérios limitam o grupo de prováveis pretendentes à entrada. Mesmo se o capital estiver disponível nos mercados de capitais, a entrada representa um uso arriscado deste capital, o que se refletirá em margens de risco cobradas aos pretendentes à entrada; o que constitui vantagem para as empresas já estabelecidas.<sup>3</sup>

*Custos de Mudança.* Uma barreira de entrada é criada pela presença de *custos de mudança*, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.<sup>4</sup> Se estes custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido. Por exemplo, em soluções intravenosas (IV) e conjuntos para uso em hospitais, os procedimentos para ligar as soluções aos pacientes são diferentes entre os produtos concorrentes e os aparelhos para pendurar as ampolas IV não são compatíveis. Neste caso, a mudança encontra grande resistência por parte da enfermagem responsável pela administração do tratamento e exige novos investimentos em tais aparelhos.

*Acesso aos Canais de Distribuição.* Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros. O fabricante de um novo produto alimentício, por exemplo, precisa persuadir o varejista a ceder espaço na bastante disputada prateleira de supermercado através de promessas de promoções, intensos esforços de venda para o varejista, ou por qualquer outro meio.

Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relaciona-

<sup>3</sup>Em algumas indústrias, os fornecedores estão inclinados a ajudar a financiar a entrada de modo a aumentar suas próprias vendas (petroleiros, equipamento de serraria). Isto obviamente reduz as barreiras efetivas de capital à entrada.

<sup>4</sup>Custos de mudança podem se apresentar também para o vendedor. Custos de mudança e algumas de suas implicações serão discutidos mais completamente no Capítulo 6.

mentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo, como a Timex fez na indústria de relógios.

*Desvantagens de Custo Independentes de Escala.* As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualladas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

- Tecnologia patenteada do produto: o “know-how” do produto ou as características do projeto são protegidos por patentes ou segredo.
- Acesso favorável às matérias-primas: as empresas estabelecidas podem ter fechado as fontes mais favoráveis e/ou controlado as necessidades previsíveis com antecedência a preços que refletiam uma demanda menor do que a atualmente existente. Por exemplo, as companhias de enxofre “Frasch”, como a Texas Gulf Sulphur, ganharam há muito tempo o controle de vastos depósitos de sal de enxofre, antes que os detentores da reserva tivessem conhecimento de seu valor como resultado da tecnologia “Frasch” de mineração. Os descobridores de depósitos de enxofre eram freqüentemente companhias de petróleo frustradas que estavam explorando petróleo e não foram capazes de dar às suas descobertas seu real valor.
- Localizações favoráveis: as empresas estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços de modo a captar todo seu valor.
- Subsídios oficiais: subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios.
- Curva de aprendizagem ou de experiência: em alguns negócios, há uma tendência observada no sentido de os custos unitários declinarem à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto. Os custos declinam, pois os operários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes (a curva clássica de aprendizagem), o “layout” é aperfeiçoado, são desenvolvidos equipamentos e processos especializados, consegue-se um melhor desempenho do equipamento, as mudanças no projeto do produto tornam mais fácil sua fabricação, melhoram as técnicas de medição e controle das operações, e assim por diante. Experiência é tão-somente um nome para certos tipos de mudança tecnológica e pode ser aplicada não só à produção mas também à distribuição, atividades de apoio e outras funções. Como no caso das economias de escala, o declínio dos custos com a experiência não se relaciona à empresa como um todo, mas surge de operações ou funções isoladas que constituem a empresa. A experiência pode reduzir os custos de marketing, distribuição e de outras áreas, bem como na produção ou em operações na área de produção, e cada componente de custo deve ser examinado quanto aos efeitos da experiência.

O declínio dos custos com a experiência parece ser o mais significativo em negócios envolvendo alto grau de participação da mão-de-obra desempenhando tarefas com-

plicadas e/ou operações de montagem complexas (indústria aeronáutica, construção naval). Ele é quase sempre mais significativo na fase inicial e de crescimento no desenvolvimento de um produto e, posteriormente, atinge aperfeiçoamentos proporcionais decrescentes. Muitas vezes as economias de escala são citadas entre as razões pelas quais os custos declinam com a experiência. As economias de escala dependem do volume por período, e não do volume acumulado, sendo muito diferentes analiticamente da experiência, embora as duas freqüentemente ocorram em conjunto, podendo ser difícil separá-las. O perigo de agrupar a escala e a experiência será abordado posteriormente.

Se os custos declinam com a experiência em uma indústria e se a experiência pode ser resguardada pelas empresas estabelecidas, então este efeito conduz a uma barreira de entrada. Empresas iniciantes, sem experiência, terão custos inerentemente mais altos do que as empresas estabelecidas, e têm que suportar pesados prejuízos iniciais devido à necessidade de fixar preços abaixo ou aproximadamente iguais aos custos, de modo a acumular a experiência até conseguir a paridade de custos com as empresas estabelecidas (se algum dia conseguirem). Estas últimas, particularmente a líder em parcela de mercado, que acumula experiência mais rapidamente, terão fluxos de caixa mais altos em virtude de seus custos mais baixos para investimento em novos equipamentos e técnicas. Entretanto, é importante reconhecer que a tentativa de alcançar reduções de custos através da curva de experiência (e de economias de escala) pode exigir antecipadamente investimentos substanciais de capital para equipamentos e para cobrir os prejuízos iniciais. Se os custos continuarem a se reduzir com o volume, mesmo quando o volume acumulado fica muito grande, os novos pretendentes a entrar na indústria podem ficar impossibilitados de se equipararem. Uma série de empresas, notadamente a Texas Instruments, a Black and Decker, a Emerson Electric e outras, desenvolveram estratégias bem-sucedidas, baseadas na curva de experiência, através de investimentos agressivos para alcançar volumes acumulados no início do desenvolvimento de indústrias, muitas vezes antecipando seus preços às reduções de custo futuras.

A redução no custo devido à experiência pode ser aumentada caso existam empresas diversificadas na indústria, que repartem operações ou funções sujeitas a este tipo de redução com outras unidades da companhia, ou caso existam atividades relacionadas na companhia a partir das quais pode ser obtida experiência incompleta, mas útil. Quando uma atividade como a fabricação de matéria-prima é dividida por várias unidades da companhia, a experiência obviamente se acumula mais rapidamente do que ocorreria se a atividade fosse usada apenas para atender às necessidades de uma indústria. Ou quando a entidade empresarial tem atividades relacionadas dentro da empresa, as unidades irmãs podem receber os benefícios de sua experiência a um custo pequeno ou nulo, dado que experiência é um bem intangível. Esta espécie de aprendizagem compartilhada acentua a barreira de entrada proporcionada pela curva de experiência, desde que as demais condições necessárias a seu aproveitamento sejam satisfeitas.

A experiência é um conceito tão amplamente usado na formulação de estratégias que suas implicações estratégicas serão discutidas em maior profundidade.

*Política Governamental.* A última fonte principal de barreiras de entrada é a política governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias

com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas (como regiões carboníferas ou montanhas onde possam ser construídas áreas de esqui). Indústrias regulamentadas como o transporte por caminhões, estradas de ferro, varejo de bebidas e frete são exemplos óbvios. Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto. Por exemplo, as exigências quanto ao controle da poluição podem aumentar o capital necessário à entrada e a sofisticação tecnológica requerida, e mesmo a escala ótima das instalações. Os padrões para teste do produto, comuns em indústrias como a de alimentos e de outros produtos relacionados à saúde, podem impor tempos de espera substanciais, o que não só aumenta o custo de capital da entrada como também dá às empresas estabelecidas notícia ampla da entrada iminente e, às vezes, pleno conhecimento do produto do novo concorrente com o que podem formular estratégias de retaliação. A política do governo nestas áreas certamente produz benefícios sociais diretos, mas em geral tem conseqüências secundárias para a entrada que não são percebidas.

#### RETALIAÇÃO PREVISTA

As expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influenciarão a ameaça de entrada. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida. As condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação à entrada e, portanto, a detêm, são as seguintes:

- um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;
- empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputada, incluindo excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimo não exercitada, um excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras prováveis, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;
- empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados;
- crescimento lento da indústria, o que limita a capacidade da indústria de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

#### PREÇO DE ENTRADA DISSUASIVO

A condição de entrada em uma indústria pode ser resumida em um importante conceito hipotético chamado o *preço de entrada dissuasivo*: a estrutura de preços em vigor (e as condições relacionadas como qualidade do produto e serviço) que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da entrada (previstos pelo pretendente em potencial à entrada) com os custos esperados para superar as barreiras estruturais

de entrada e arriscar-se à retaliação. Se o nível corrente de preço é mais alto do que o preço de entrada dissuasivo, as empresas que pretendem entrar farão previsões de lucros acima da média, e a entrada ocorrerá. Logicamente o preço de entrada dissuasivo depende das expectativas dos pretendentes à entrada sobre o futuro e não apenas das condições correntes.

A ameaça de entrada em uma indústria pode ser eliminada se as empresas estabelecidas preferirem ou forem forçadas pela concorrência a fixar seus preços abaixo deste preço dissuasivo de entrada hipotético. Se fixarem os preços acima dele, os ganhos em termos de rentabilidade podem ter vida curta porque serão dissipados pelo custo de competir ou de coexistir com novas empresas na indústria.

#### PROPRIEDADES DAS BARREIRAS DE ENTRADA

Existem várias outras propriedades das barreiras de entrada que são cruciais do ponto de vista estratégico. Primeiro, as barreiras de entrada podem mudar e realmente mudam à medida que as condições anteriormente descritas também mudam. A expiração das patentes básicas da Polaroid na fotografia instantânea, por exemplo, reduziu bastante sua barreira de custo absoluto construída pela tecnologia patenteada. Não é surpreendente que a Kodak tenha mergulhado no mercado. A diferenciação do produto na indústria de edição de revistas desapareceu, reduzindo as barreiras. E, ao contrário, na indústria automobilística, as economias de escala aumentaram com o movimento de automação e integração vertical posterior à Segunda Guerra Mundial, paralisando virtualmente a entrada bem-sucedida de novas empresas.

Segundo, embora as barreiras de entrada às vezes mudem por motivos muito além do controle da empresa, as suas decisões estratégicas também têm um impacto importante. Por exemplo, as ações de muitos produtores de vinho norte-americanos nos anos 60 para introduzir novos produtos, aumentar os níveis de publicidade e assumir a distribuição nacional, seguramente aumentaram as barreiras de entrada aumentando as economias de escala na indústria e tornando o acesso aos canais de distribuição mais difícil. Analogamente, as decisões dos membros da indústria de veículos de passeio no sentido de uma integração vertical com a fabricação de componentes de modo a reduzir os custos aumentaram muito as economias de escala na indústria e elevaram as barreiras de custo de capital.

Finalmente, algumas empresas podem dispor de recursos ou competência que lhes permitam superar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo do que para a maioria das outras. Por exemplo, a Gillette, com canais de distribuição bem desenvolvidos para aparelhos e lâminas de barbear, enfrentou custos mais baixos na entrada no ramo dos isqueiros descartáveis do que muitas outras firmas. A capacidade de compartilhar custos também oferece oportunidades para a entrada com um baixo custo. (No Capítulo 16 exploraremos as implicações de fatores como estes para a estratégia de entrada com mais detalhe.)

#### EXPERIÊNCIA E ESCALA COMO BARREIRAS DE ENTRADA

Embora com frequência coincidam, as economias de escala e a experiência têm propriedades muito diferentes como barreiras de entrada. A presença de economias de

escala *sempre* leva a uma vantagem de custo para a empresa operando em maior escala (ou para a empresa que possa repartir atividades) em relação às empresas de pequena escala, pressupondo-se que a primeira tenha as mais eficientes instalações, sistemas de distribuição, organizações de serviço, ou outras atividades funcionais para o seu tamanho.<sup>5</sup> Esta vantagem de custo só pode ser igualada se atingida uma escala comparável ou uma diversificação adequada de modo a permitir a divisão de custos. A empresa diversificada ou que opere em grande escala pode dividir os custos fixos de operação de suas instalações eficientes entre um grande número de unidades, enquanto a empresa menor, mesmo quando tem instalações tecnologicamente eficientes, não conseguirá utilizá-las plenamente.

Alguns limites às economias de escala como uma barreira de entrada, do ponto de vista estratégico das empresas estabelecidas, são:

- grande escala e os conseqüentes custos mais baixos podem envolver “trade-offs” com outras barreiras potencialmente importantes, como a diferenciação do produto (a escala pode trabalhar contra a imagem do produto ou a qualidade do serviço, por exemplo) ou a capacidade de desenvolver rapidamente uma tecnologia patenteada;
- uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a empresa com operação em grande escala se as instalações projetadas para obter economias de escala são também mais especializadas e menos flexíveis para serem adaptadas a novas tecnologias;
- o esforço para alcançar economias de escalas usando-se a tecnologia existente pode ocultar a percepção de novas possibilidades tecnológicas ou de outras novas maneiras de competir que sejam menos dependentes da escala.

A experiência é uma barreira mais delicada do que a escala, porque a mera presença de uma curva de experiência não assegura a existência de uma barreira de entrada. Outro requisito crucial é que a experiência seja patenteada e, portanto, esteja fora do alcance dos concorrentes e dos pretendentes em potencial à entrada na indústria através de (1) cópia, (2) contratação dos empregados de um concorrente, ou (3) aquisição da maquinaria mais moderna dos fornecedores de equipamentos ou aquisição de “know-how” de consultores ou de outras firmas. Frequentemente a experiência não pode ser patenteada; mesmo quando pode, a experiência pode ser acumulada mais rapidamente pela segunda e pela terceira empresas a penetrarem no mercado do que o foi pela pioneira, porque os seguidores podem observar alguns aspectos das operações da empresa pioneira. Quando a experiência não pode ser patenteada, as novas empresas que entram na indústria podem realmente ter uma vantagem, caso possam comprar o equipamento mais moderno ou se adaptarem a novos métodos.

Outros limites à curva de experiência como uma barreira de entrada são:

- a barreira pode ser anulada por inovações no produto ou no processo conduzindo a uma tecnologia substancialmente nova e criando, assim, uma curva de

<sup>5</sup>E pressupondo que a empresa que opera em larga escala não anule sua vantagem através da proliferação da linha de produto.

experiência inteiramente nova.<sup>6</sup> Os entrantes podem ultrapassar os líderes da indústria e se instalarem na nova curva de experiência, para a qual os líderes podem estar mal posicionados para pular;

- a busca de custos baixos através da experiência pode envolver “trade-offs” com outras barreiras importantes, tais como a diferenciação do produto através de sua imagem ou de progresso técnico. Por exemplo, a Hewlett-Packard levantou barreiras substanciais baseadas no progresso técnico em indústrias nas quais outras empresas estão seguindo estratégias baseadas na experiência e na escala, como calculadoras e minicomputadores;
- se mais de uma companhia forte está construindo sua estratégia sobre a curva de experiência, as conseqüências para uma ou mais delas podem ser praticamente fatais. No momento em que apenas um rival se encontra seguindo esta estratégia, o crescimento da indústria pode ter parado e as perspectivas de captar os benefícios da curva de experiência há muito teriam desaparecido;
- a perseguição agressiva de declínios de custo através da experiência pode desviar a atenção dos desenvolvimentos do mercado em outras áreas ou pode obscurecer a percepção de novas tecnologias que venham a anular a experiência passada.

#### INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição — com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos; ou seja, as empresas são *mutuamente dependentes*. Este padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as conseqüências e ficar em situação pior do que a inicial.

Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Os cortes de preços são rápidos e facilmente iguados pelos rivais e, uma vez iguados, eles reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

<sup>6</sup>Para um exemplo deste desenvolvimento retirado da história da indústria automobilística, ver Abernathy e Wayne (1974), p. 109.