

A rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como “belicosa”, “amarga” ou “impiedosa”, enquanto em outras indústrias pode ser dita como “polida” ou “cavalheiresca”. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais.

Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados. Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, isto cria instabilidade porque elas podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e o líder ou líderes podem impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria através de meios como liderança de preço.

Em muitas indústrias, concorrentes estrangeiros, quer através de exportações, quer participando diretamente por meio de investimentos externos, desempenham um papel importante na concorrência. Estes concorrentes, embora possuindo algumas diferenças que são vistas mais tarde, devem ser tratados da mesma forma que os concorrentes nacionais para fins de análise estrutural.

Crescimento Lento da Indústria. O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. A concorrência por parcela de mercado é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura que as empresas podem melhorar seus resultados apenas se mantendo em dia com a indústria, e quando todos os seus recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão junto com a indústria.

Custos Fixos ou de Armazenamento Altos. Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade. Muitos materiais básicos, como o papel e o alumínio, padecem deste problema. A característica significativa dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos como uma proporção dos custos totais. Empresas que adquirem uma alta proporção de custos em insumos externos (baixo valor adicionado) podem sentir enormes pressões para operar a plena capacidade com o objetivo de atingir o ponto de equilíbrio, apesar do fato de a proporção absoluta de custos fixos ser baixa.

Uma situação relacionada aos custos fixos altos é aquela em que o produto, uma vez produzido, seja muito difícil ou muito dispendioso para ser mantido em estoque. Nesta situação as empresas também estarão vulneráveis à tentação de abaixar os preços de modo a assegurar as vendas. Este tipo de pressão mantém os lucros baixos em indústrias como a pesca de lagosta, a fabricação de certos produtos químicos perigosos e algumas atividades de prestação de serviços.

Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança. Quando o produto ou o serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade,

a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços. Estas formas de concorrência são muito instáveis, como já vimos. A diferenciação do produto, por outro lado, cria isolamento contra a luta competitiva, porque os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados vendedores. Os custos de mudanças, já discutidos, têm o mesmo efeito.

Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos. Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura da indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos de capacidade serem excessivos. A indústria pode enfrentar períodos alternados de supercapacidade e de reduções de preços, como os que afligem a produção de cloro, vinil-cloreto, e fertilizantes nitrogenados. As condições que conduzem à supercapacidade crônica são discutidas no Capítulo 15.

Concorrentes Divergentes. Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação a suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo. Eles podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros concorrentes e em chegar a um acordo sobre as “regras do jogo” para a indústria. As alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros.

Concorrentes estrangeiros muitas vezes acrescentam um alto grau de diversidade às indústrias devido às suas circunstâncias diferentes e metas normalmente diferentes. Operadores proprietários de pequenas empresas de serviços ou de fabricação também, podem agir desta forma, porque podem ficar satisfeitos com uma taxa de retorno abaixo da média sobre o capital investido para manter a independência de sua propriedade, enquanto que retornos como estes são inaceitáveis e podem parecer irracionais para um concorrente de capital aberto de grande porte. Em uma indústria como esta, a postura das pequenas empresas pode limitar a rentabilidade das maiores. Similarmente, as empresas que encaram o mercado como uma saída para o excesso de capacidade (por exemplo, o caso de “dumping”*) adotarão políticas contrárias às das empresas para as quais este mercado é básico. Finalmente, as diferenças no relacionamento das unidades concorrentes com suas matrizes também são uma fonte importante de diversidade em uma indústria; uma unidade que faz parte de uma cadeia vertical de negócios em sua organização empresarial pode muito bem adotar metas diferentes e, talvez, conflitantes em relação a uma empresa concorrente livremente posicionada na mesma indústria. Ou uma unidade que é uma “vaca caixeira” no portfólio de negócios de sua matriz comportar-se-á de modo diferente de uma que esteja sendo desenvolvida para crescer a longo prazo, tendo em vista a ausência de outras oportunidades na matriz. (Algumas técnicas para a identificação da diversidade nos concorrentes serão desenvolvidas no Capítulo 3.)

* N.T. O termo “dumping” é empregado referindo-se à venda por preços até abaixo do custo para conquistar o mercado.

Grandes Interesses Estratégicos. A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria. Por exemplo, uma empresa diversificada pode considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria de modo a promover a sua estratégia empresarial global. Ou uma empresa estrangeira como a Bosch, a Sony ou a Philips pode sentir forte necessidade de estabelecer uma posição sólida no mercado norte-americano de maneira a consolidar prestígio global ou credibilidade tecnológica. Em tais situações, os objetivos destas empresas podem não só ser diferentes, como ainda mais desestabilizadores porque elas são expansionistas e estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade. (Algumas técnicas para avaliar riscos estratégicos serão desenvolvidas no Capítulo 3.)

Barreiras de Saída Elevadas. Barreiras de saídas são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais fontes⁷ de barreiras de saída são:

- Ativos especializados: ativos altamente especializados para uma determinada atividade ou localização têm valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão.
- Custos fixos de saída: estes incluem acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes etc.
- Inter-relações estratégicas: inter-relações entre as unidades da companhia em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas etc. Isto faz com que a empresa entenda como de grande importância estratégica o fato de estar no negócio.
- Barreiras emocionais: a relutância da administração em justificar economicamente as decisões de saída é causada pela identificação com a atividade em particular, pela lealdade com os empregados, pelo receio quanto às suas próprias carreiras, por orgulho e por outras razões.
- Restrições de ordem governamental e social: incluem negativa ou desencorajamento por parte do governo quanto à saída do negócio em virtude do desemprego causado e dos efeitos econômicos regionais; isto é particularmente comum fora dos Estados Unidos.

Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Ao contrário, elas agarram-se com perseverança e, por causa de sua fraqueza, precisam recorrer a táticas extremas. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disto.

⁷Para um tratamento mais completo, ver Capítulo 12, que também ilustra como o diagnóstico de barreiras de saída é crucial no desenvolvimento de estratégias para indústrias em declínio.

MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES DA RIVALIDADE

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam. Um exemplo muito comum é a alteração no crescimento da indústria que vem com a sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros, e (muitas vezes) em uma convulsão. Na próspera indústria de veículos de passeio do início dos anos 70, quase todos os produtores se saíram bem, mas o baixo crescimento desde então eliminou os altos retornos, exceto para os concorrentes mais fortes, para não mencionar que isto forçou muitas das companhias mais fracas a saírem do negócio. A mesma história tem sido encenada em uma indústria após outra: veículos para neve, embalagens em aerossol e equipamento esportivo são apenas alguns exemplos.

Uma outra mudança comum na rivalidade ocorre quando uma aquisição introduz uma personalidade muito diferente em uma indústria, como foi o caso com a aquisição, pela Philip Morris, da Miller Beer e com a aquisição pela Procter and Gamble da Charmin Paper Company. A inovação tecnológica também pode aumentar o nível dos custos fixos no processo de produção e intensificar a instabilidade da rivalidade, como aconteceu na mudança do sistema de produção em lote para produção em série no acabamento de fato nos anos 60.

Embora uma companhia tenha que conviver com muitos dos fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria — porque eles estão embutidos na economia da indústria — pode haver algum espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas. Por exemplo, pode-se tentar aumentar os custos de mudança dos compradores fazendo com que a assistência técnica aos clientes projete seu produto em suas operações ou tornando-os dependentes quanto a conselhos técnicos. Ou a empresa pode tentar aumentar a diferenciação do produto através de novos tipos de serviços, inovações de marketing ou alterações no produto. Concentrando os esforços de vendas nos segmentos da indústria com crescimento mais rápido ou nas áreas de mercado com os custos fixos mais baixos, pode-se reduzir o impacto da rivalidade na indústria. Além disso, se for viável, uma companhia pode tentar evitar uma confrontação com concorrentes com barreiras de saída altas, podendo, assim, evitar envolvimento em grandes reduções de preço, ou pode reduzir suas próprias barreiras de saída. (Movimentos competitivos serão explorados detalhadamente no Capítulo 5.)

BARREIRAS DE SAÍDAS E DE ENTRADA

Embora as barreiras de saída e de entrada sejam conceitualmente distintas, seu nível de junção é um aspecto importante da análise de uma indústria. As barreiras de saída e de entrada estão frequentemente relacionadas. Economias de escala substanciais na produção, por exemplo, em geral estão associadas a ativos especializados, da mesma forma que a existência de tecnologia patenteada.

Consideremos o caso simplificado em que as barreiras de saída e de entrada podem ser altas ou baixas:

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

FIGURA 1-2 Barreiras e Rentabilidade

O melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entrada são altas, mas as de saída são baixas. Neste caso, a entrada será detida e os concorrentes malsucedidos deixarão a indústria. Quando tanto a entrada como a saída têm barreiras elevadas, o potencial de lucro é alto mas, em geral, acompanhado de maior risco. Embora a entrada seja detida, as empresas malsucedidas permanecerão e lutarão dentro da indústria.

O caso de barreiras de entrada e de saída baixas é meramente desestimulante, mas o pior é aquele em que as barreiras de entrada são baixas e as de saída, altas. Aqui a entrada é fácil e será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas ou por outras circunstâncias temporárias. Contudo, a capacidade não sairá da indústria quando os resultados se deteriorarem. Conseqüentemente, a capacidade se mantém alta na indústria e a rentabilidade é, como regra, cronicamente baixa. Uma indústria pode ficar nesta situação ruim, por exemplo, se os fornecedores ou financiadores puderem financiar a entrada com presteza, mas, uma vez dentro da indústria, a empresa enfrenta custos de financiamentos fixos substanciais.

PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.⁸ Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os produtores de açúcar confrontados com a comercialização em larga escala do xarope de frutose de milho, um substituto do açúcar, estão, hoje, aprendendo esta lição, assim como aprenderam os produtores de acetileno e de raiom que enfrentaram competição extrema de materiais alternativos com custo mais baixo para muitas de suas res-

⁸O impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria.

pectivas aplicações. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. Em 1978, os produtores de isolantes de fibra de vidro gozaram de uma procura jamais experimentada antes em decorrência dos altos custos da eletricidade e da severidade do inverno. Mas a capacidade da indústria em aumentar seus preços foi temperada pelo excesso de isolantes substitutos, incluindo celulose, lã de vidro e espuma de estireno. Estes substitutos estão prestes a se tornarem uma limitação cada vez mais forte sobre a rentabilidade, uma vez que a expansão da capacidade da indústria tenha se elevado o suficiente para satisfazer a demanda (e algo além disto).

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes esta pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria. Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações.

O posicionamento em relação aos produtos substitutos pode muito bem ser uma questão de ações *coletivas* da indústria. Por exemplo, embora a publicidade feita por uma empresa possa não ser suficiente para sustentar a posição da indústria contra um substituto, uma publicidade constante e intensa por todos os participantes da indústria pode melhorar a posição coletiva da indústria. Argumentos similares se aplicam a respostas coletivas em áreas como aprimoramento da qualidade do produto, esforços de marketing, proporcionar maior disponibilidade do produto e assim por diante.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu "trade-off" de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantá-lo estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável. Na indústria de guardas de segurança, por exemplo, os sistemas de alarme eletrônicos representam um substituto potente. Além disso, eles se tornam cada vez mais importantes, dado que os serviços de proteção com uso intensivo de mão-de-obra enfrentam uma escalada de custo inevitável, enquanto que os sistemas eletrônicos têm grande probabilidade de melhorar seu desempenho e reduzir seus custos. Assim, a resposta adequada das empresas de guardas de segurança é provavelmente oferecer pacotes de guardas e sistemas eletrônicos, baseados na redefinição do guarda de segurança como um operador qualificado, em vez de tentar competir com os sistemas eletrônicos diretamente.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra

os outros — tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto aumenta a sua importância nos resultados. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos — como acontece na refinação de milho e na maior parte dos produtos químicos, por exemplo — e aumentam os interesses em jogo no sentido de manter a capacidade preenchida.

Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma fração pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço.

Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra, como fazem na indústria de extrusão de alumínio.

Ele enfrenta poucos custos de mudança. Custos de mudança, já definidos, prendem o comprador a determinados vendedores. Inversamente, o poder do comprador é fortalecido se o vendedor se defrontar com custos de mudança.

Ele consegue lucros baixos. Lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras. Fornecedores da Chrysler, por exemplo, têm-se queixado de que vêm sendo pressionados para oferecer condições de venda mais favoráveis. Compradores altamente rentáveis são, porém, em geral, menos sensíveis ao preço (isto é, claro, se o item não representar uma proporção grande de seus custos) e podem adotar uma visão a longo prazo no sentido de preservar a saúde de seus fornecedores.

Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões.⁹ Os principais fabricantes de automóveis, General Motors e Ford, são bem conhecidos pelo uso da ameaça de autofabricação como um poder de negociação. Eles engajam-se na prática de *integração crônica*, ou seja, produzem parte das suas necessidades de um dado componente internamente e compram o resto de fornecedores externos. Suas ameaças de maior integração não só são particularmente dignas de crédito, como também a produção parcial interna dá-lhes conhecimento detalhado dos custos, o que é de grande auxílio na negociação. O poder do comprador pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente na indústria do comprador.

⁹Se as motivações dos compradores no sentido de uma integração se baseiam mais em segurança de fornecimento ou em outros fatores não ligados diretamente a preços, isto pode implicar que as empresas na indústria tenham que oferecer grandes concessões de preços para impedir a integração.

O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços. Indústrias nas quais esta situação existe incluem equipamento para perfuração de petróleo, onde uma falha pode conduzir a grandes prejuízos (veja-se o imenso custo do recente fracasso de um preventor de explosões em um poço mexicano “off-shore”), e caixas para instrumentos médicos e de teste eletrônicos, onde a apresentação pode influenciar muito a impressão do usuário quanto à qualidade do equipamento no interior.

O comprador tem total informação. Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente. Com informação total, o comprador está em uma posição melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contestar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada.

A maior parte destas fontes de poder do comprador pode ser atribuída a consumidores bem como a compradores industriais e comerciais; necessita-se apenas de uma modificação do quadro de referência. Por exemplo, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles.

O poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem *influenciar as decisões de compra dos consumidores*, como fazem em componentes de áudio, joalheria, eletrodomésticos, artigos esportivos e outros produtos. Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam.

ALTERANDO O PODER DO COMPRADOR

Como os fatores acima descritos mudam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma companhia, naturalmente o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. Na indústria de roupas prontas, por exemplo, como os compradores (lojas de departamentos e lojas de confecções) se tornaram mais concentrados e o controle passou para as grandes cadeias, a indústria passou a ficar sob crescente pressão e tem suportado margens declinantes de lucro. A indústria tem sido incapaz de diferenciar seu produto ou de engendrar custos de mudança que prendam seus compradores o suficiente para neutralizar estas tendências, e a entrada de importações não tem ajudado.

A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma companhia pode melhorar sua postura estratégica descobrindo compradores que possuam um poder mínimo para influenciá-la negativamente — em outras palavras, *seleção de compradores*. Raramente acontece de todos os grupos para os quais uma companhia vende gozarem do mesmo

poder. Mesmo quando uma companhia vende para uma única indústria, geralmente existem segmentos dentro desta indústria que exercem menos poder (e que são, portanto, menos sensíveis aos preços) do que outros. Por exemplo, o mercado de reposição para a maior parte dos produtos é menos sensível aos preços do que o mercado de produtos originais. (Explorarei mais completamente a seleção de compradores como uma estratégia no Capítulo 6.)

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Aumentando seus preços, por exemplo, as companhias químicas contribuíram para a erosão da rentabilidade dos fabricantes de embalagem em aerossol, porque tais fabricantes, enfrentando intensa concorrência da autofabricação por parte de seus compradores, tiveram, em virtude disto, pouca liberdade para aumentar seus preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se o que segue se aplica:

É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.

Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrerem com substitutos. Por exemplo, fornecedores que produzem adoçantes alternativos competem duramente por muitas aplicações, muito embora as empresas individuais sejam grandes em relação aos compradores individuais.

A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. Se a indústria é um cliente importante, o destino dos fornecedores estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-la através de preços razoáveis e de assistência em atividades como P & D e o exercício de influência.

O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como este é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto. Isto aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo, assim, que o comprador forme seus estoques.

Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança. Diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Se o fornecedor defronta-se com custos de mudança, o efeito é inverso.

O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. Isto representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.

Pensamos em geral nos fornecedores como outras empresas, mas a *mão-de-obra* também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Os princípios na determinação do poder em potencial da mão-de-obra como um fornecedor são similares aos que acabamos de discutir. Os acréscimos básicos na avaliação do poder da mão-de-obra são seu *grau de organização* e possibilidade de a oferta de sortimentos escassos de mão-de-obra poder *se expandir*. Quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem o seu crescimento restringido, o poder da mão-de-obra pode ser alto.

As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa. Entretanto, como com relação ao poder dos compradores, a empresa pode às vezes melhorar sua situação pela estratégia. Ela pode aumentar sua ameaça de integração para trás, buscar a eliminação de custos de mudança, e coisas semelhantes. (O Capítulo 6 explora mais completamente algumas implicações do poder dos fornecedores para a estratégia de compras.)

O GOVERNO COMO UMA FORÇA NA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

O governo tem sido discutido principalmente em termos de seu possível impacto nas barreiras de entrada, mas nas décadas de 70 e 80 o governo, em todos os níveis, precisa ser reconhecido como uma influência potencial em muitos, se não em todos, aspectos da estrutura da indústria, tanto direta quanto indiretamente. Em muitas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria através das políticas adotadas. Por exemplo, o governo desempenha um papel de suma importância como comprador de produtos relacionados com a defesa e como um fornecedor de madeira através do controle do Serviço Florestal de vastas reservas de madeira no oeste dos Estados Unidos. Muitas vezes o papel do governo como fornecedor ou comprador é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas; e isto é, provavelmente, um fato da vida. Atos regulatórios do governo também podem colocar limites no comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras.

O governo pode, também, afetar a posição de uma indústria com substitutos através de regulamentações, subsídios, ou outros meios. O governo dos Estados Unidos está promovendo fortemente o aquecimento solar utilizando, por exemplo, incentivos fiscais e auxílio para pesquisas. O fim do controle governamental sobre o gás natural está eliminando rapidamente o uso do acetileno como uma provisão química. Padrões de segurança e de poluição afetam o custo relativo e a qualidade dos substitutos. O governo também pode afetar a rivalidade entre os concorrentes influenciando o crescimento da indústria, a estrutura de custos através de regulamentações, e assim por diante.

Assim sendo, nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como a política governamental atual e futura, a todos os níveis, irá afetar as condições estruturais. Para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência *através* das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só. Contudo, a estratégia pode envolver tratarmos o governo como um ator a ser influenciado.

Análise Estrutural e Estratégia Competitiva

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Onde a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Competindo com a rivalidade de concorrentes estabelecidos?

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

POSICIONAMENTO

A primeira abordagem toma a estrutura da indústria como dada e ajusta os pontos fortes e fracos da companhia a esta estrutura. A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.

O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la. Se a companhia for um produtor com baixo custo, por exemplo, ela pode optar por vender para compradores poderosos, com o cuidado de vender-lhes apenas produtos não vulneráveis à concorrência de substitutos.

INFLUENCIANDO O EQUILÍBRIO

Uma companhia pode delinear uma estratégia que assume a ofensiva. Esta postura é determinada para fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças propriamente ditas; ela visa alterar suas causas.

Inovações em marketing podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto. Investimentos de capital em grandes instalações ou a integração vertical afetam as barreiras de entrada. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e, em parte, está dentro do controle da companhia. A análise estrutural pode ser usada para identificar os fatores básicos que orientam a concorrência na indústria em questão e, portanto, os pontos em que a ação estratégica para influenciar o equilíbrio produzirá o maior retorno.

EXPLORANDO A MUDANÇA

A evolução da indústria é importante estrategicamente porque a evolução, como é óbvio, traz com ela mudanças nas fontes estruturais da concorrência. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto no desenvolvimento da indústria, por exemplo, os índices de crescimento variam, a publicidade é tida como declinante à medida que o negócio amadurece, e as companhias tendem a uma integração vertical.

Estas tendências não são tão importantes intrinsecamente; o que é crítico é se elas afetam as fontes estruturais de concorrência. Consideremos a integração vertical. Na indústria de minicomputadores em fase de maturidade está ocorrendo uma intensa integração vertical, tanto na fabricação como no desenvolvimento de "software". Esta tendência muito significativa está aumentando intensamente as economias de escala bem como o montante de capital necessário para competir na indústria. O que, por sua vez, está elevando as barreiras de entrada e pode excluir alguns concorrentes menores da indústria, assim que o crescimento nivele-se.

Obviamente, as tendências com maior prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as fontes mais importantes de concorrência na indústria e aquelas que introduzem novos fatores estruturais. Na fabricação de embalagens em aerossol, por exemplo, a tendência no sentido de uma menor diferenciação do produto é, no momento, dominante. Esta tendência aumentou o poder dos compradores, diminuiu as barreiras de entrada e intensificou a rivalidade.

A análise estrutural pode ser usada para prever a rentabilidade eventual de uma indústria. No planejamento a longo prazo, a tarefa é examinar cada força competitiva, prever a magnitude de cada causa básica e elaborar, então, o quadro composto do potencial provável de lucro da indústria.

O resultado de um exercício como este pode ser bastante diferente da estrutura industrial existente. No momento, por exemplo, o aquecimento solar está ocupado por dezenas e, talvez, centenas de companhias, nenhuma das quais com posição importante no mercado. A entrada é fácil e os concorrentes estão lutando para estabelecer o aquecimento solar como um substituto superior para os métodos convencionais de aquecimento.

O potencial do aquecimento solar dependerá bastante da forma das futuras barreiras de entrada, do melhor posicionamento da indústria em relação aos substitutos, da intensidade da concorrência no estágio final e do poder captado por compradores e fornecedores. Estas características serão, por sua vez, influenciadas por fatores como a possibilidade de estabelecimento de identificação de marcas, em caso de economias

de escala significativas ou curvas de experiência na fabricação de equipamentos serem criadas por evolução tecnológica, as quais serão os custos finais de capital para entrar e a extensão eventual dos custos fixos nas instalações de produção. (O processo de evolução estrutural da indústria e as forças que o dirigem serão explorados detalhadamente no Capítulo 8.)

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

O quadro de referência para analisar a concorrência industrial pode ser usado no estabelecimento da estratégia de diversificação. Ele proporciona um guia para que se dê uma resposta à extremamente difícil questão inerente às decisões de diversificação: “Qual o potencial deste negócio?” O quadro de referência pode permitir a uma companhia vislumbrar uma indústria com um bom futuro antes que este bom futuro esteja refletido nos preços dos candidatos à aquisição.

O quadro de referência também pode ajudar a identificar tipos particularmente valiosos de relacionamento na diversificação. Por exemplo, relações que permitem à empresa superar barreiras de entrada básicas através da divisão de funções ou de relacionamentos preexistentes com canais de distribuição podem ser uma base fértil para a diversificação. Todos estes tópicos serão explorados com maior detalhe no Capítulo 16.

Análise Estrutural e Definição de Indústria

Foi bastante enfatizada a definição da indústria de interesse como um passo crucial na formulação da estratégia competitiva. Muitos escritores têm destacado também a importância de se perceber a prioridade da função sobre o produto ao se definir um negócio, além dos limites nacionais para a concorrência internacional em potencial, e além das fileiras dos atuais concorrentes para aqueles que podem se tornar concorrentes no futuro. Como resultado disto tudo, a definição adequada da indústria ou das indústrias de uma companhia tornou-se um tema de debate interminável. Uma motivação importante neste debate é o medo de menosprezar fontes latentes de concorrência que possam, algum dia, ameaçar a indústria.

A análise estrutural, focalizando amplamente a concorrência bem além dos rivais existentes, deve reduzir a necessidade de debates sobre onde fixar os limites da indústria. Qualquer definição de uma indústria é essencialmente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar na indústria, e entre as empresas existentes e os fornecedores e compradores. Fixar estas linhas é inerentemente uma questão de grau que tem pouco a ver com a escolha da estratégia.

Se, entretanto, estas amplas fontes de concorrência são reconhecidas e é avaliado seu impacto relativo, então o local onde as linhas são realmente fixadas se torna mais ou menos irrelevante para a formulação da estratégia. Fontes latentes de concorrência não serão menosprezadas, nem o serão as dimensões básicas da concorrência.

A definição de uma indústria *não* é a mesma que a definição de onde empresa deseja competir (definição de *seu* negócio). Justamente porque a indústria é definida de

modo amplo, por exemplo, não significa que a empresa pode ou deve competir amplamente; podendo existir fortes vantagens em competir em um grupo de indústrias relacionadas, como foi visto. A separação da definição da indústria e a dos negócios em que a empresa deseja atuar fará muito quanto à eliminação da confusão desnecessária na fixação de limites da indústria.

USO DA ANÁLISE ESTRUTURAL

Este capítulo identificou um grande número de fatores que podem ter potencialmente impacto na competição industrial.¹⁰ Nem todos serão importantes em todas as indústrias. O quadro de referência pode ser usado para identificar rapidamente quais as características estruturais que determinam a natureza da concorrência em uma determinada indústria. É aí que o máximo da atenção estratégica e analítica deve ser concentrada.

¹⁰O Apêndice B discute as fontes de dados sobre tais fatores.