



J67f Johnson, Gerry.
Fundamentos de estratégia / Gerry Johnson, Kevan Scholes,
Richard Whittington ; tradução: Rodrigo Dubal ; revisão técnica:
José Edson Lara. – Porto Alegre : Bookman, 2011.
336 p. : il. color. ; 25 cm.

ISBN 978-85-7780-752-9

I. Administração – Estratégia. I. Scholes, Kevan. II.
Whittington, Richard. III. Título.

CDU 005.21

Catálogo na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB-10/Prov-009/10

GERRY JOHNSON
Lancaster University Management School
KEVAN SCHOLES
Sheffield Hallam University
RICHARD WHITTINGTON
Saïd Business School, University of Oxford

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA

Tradução:
Rodrigo Dubal

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

José Edson Lara
PhD em Administração pela Universitat Autònoma de Barcelona
Professor do Mestrado Profissional das Faculdades Pedro Leopoldo/MG



2011

O Ambiente

RESULTADO DE APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, será capaz de:

- Analisar o amplo macroambiente de organizações em termos de fatores econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos (análise PESTEL).
- Identificar os principais indicadores desse macroambiente e usá-los na construção de cenários alternativos que visem à mudança ambiental.
- Utilizar a análise das cinco forças para definir a atratividade das indústrias e dos setores para investimento e identificar seus potenciais para mudança.
- Identificar grupos estratégicos, segmentos de mercado e fatores decisivos de sucesso, e usá-los para reconhecer as lacunas na estratégia e as oportunidades do mercado.

Photo: DEBURE/Alamy Images



2.1 INTRODUÇÃO

O ambiente é o que proporciona às organizações seus meios de sobrevivência. No setor privado, a satisfação dos consumidores é o que mantém uma organização em atividade; no setor público, o governo, os clientes, o paciente ou os estudantes são aqueles que geralmente desempenham o mesmo papel. No entanto, o ambiente também é fonte de ameaças. Mudanças hostis na demanda do mercado, novas exigências regulatórias, tecnologias revolucionárias ou a entrada de novos concorrentes são exemplos disso. A mudança do ambiente pode ser fatal para as organizações. Observemos um exemplo: após 200 anos de prosperidade, a editora Encyclopedia Britannica quase foi extinta devido à ascensão das fontes eletrônicas de informação, como a Encarta, da Microsoft, e a Wikipédia, disponível na Internet. É vital que os gerentes analisem seus ambientes com cuidado a fim de antecipar e – se possível – influenciar a mudança de ambiente.

Assim, este capítulo fornece estruturas para a análise de ambientes complexos e em constante mudança. Essas estruturas estão dispostas numa série de “camadas” brevemente apresentadas aqui e resumidas na Figura 2.1.

- O *macroambiente* é a camada mais externa. Consiste no conjunto de fatores do ambiente que causam impactos maiores ou menores em quase todas as organizações. Neste ponto, a estrutura PESTEL pode ser usada



FIGURA 2.1 Camadas do ambiente de negócios.

para identificar de que maneira as tendências futuras nos ambientes *políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos* são capazes de entrar em conflito com as organizações. Essa análise PESTEL fornece os “dados” gerais para identificar os *principais indicadores de mudança*. Esses principais indicadores podem ser utilizados na construção de *cenários* de futuros possíveis. Os cenários avaliam a necessidade de mudanças estratégicas de acordo com as *possibilidades* de mudança do ambiente de negócios.

- A *indústria, ou o setor*, compõe a camada seguinte junto a este amplo ambiente geral. É constituída de organizações que fabricam os mesmo produtos ou fornecem os mesmos serviços. Aqui, a estrutura das *cinco forças* é especialmente útil na compreensão da atratividade de indústrias ou setores específicos e das ameaças potenciais oriundas do conjunto atual de concorrentes.
- *Os concorrentes e os mercados* formam a camada mais próxima das organizações. Na maior parte das indústrias ou setores haverá diferentes organizações com características distintas, que concorrem em bases diferentes, algumas mais próximas a uma organização específica, e outras mais distantes. O conceito de *grupos estratégicos* pode ajudar a identificação os concorrentes mais próximos e os mais distantes. Do mesmo modo, as expectativas dos consumidores não são iguais no mercado. Eles possuem uma gama de diferentes exigências, cuja importância pode ser compreendida pelos conceitos de *segmentos de mercado e fatores decisivos de sucesso*.

Este capítulo examina essas três camadas em sequência, começando pelo macroambiente.

2.2 O MACROAMBIENTE

Os três conceitos desta seção – PESTEL, principais indicadores e cenários – são recursos interrelacionados para a análise do macroambiente geral de uma organização. A análise PESTEL fornece uma ampla visão geral; os principais indicadores auxiliam no foco do que é mais importante; e os cenários se baseiam nos principais indicadores para explorar os diferentes modos por meio dos quais o macroambiente pode mudar.

2.2.1 A estrutura PESTEL

A **estrutura PESTEL** (veja o Exemplo 2.1) fornece uma lista abrangente das influências no possível sucesso ou fracasso de estratégias específicas. PESTEL é o acrônimo de *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal*¹ (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico). A política ressalta o papel dos governos, a economia indica fatores macroeconômicos como taxas de câmbio, ciclos de negócios e taxas de crescimento

A **estrutura PESTEL** dispõe as influências do ambiente em seis categorias principais: política, econômica, social, tecnológicas, ambiental e legal

econômico diferentes no mundo; as influências sociais incluem mudanças culturais e demográficas, como, por exemplo, o envelhecimento populacional em várias sociedades ocidentais; as influências tecnológicas se referem a inovações, como a Internet e a nanotecnologia ou o surgimento de novos compósitos; o meio ambiente diz respeito especialmente a questões “ecológicas”, como poluição e resíduos; e, finalmente, a legislação abrange impedimentos ou mudanças legislativas, como leis de saúde ou de segurança, ou restrições a divisões ou aquisições de companhias.

Para os gerentes, é importante analisar como esses fatores estão mudando no presente e como provavelmente mudarão no futuro, extraindo daí implicações para a organização. Muitos desses fatores estão interligados. O desenvolvimento tecnológico, por exemplo, pode alterar ao mesmo tempo fatores econômicos (com a criação de novos empregos, por exemplo), fatores sociais (o aumento dos períodos de lazer) e fatores ambientais (a redução da poluição). Como é possível vislumbrar, a análise desses fatores e suas interligações podem produzir listas extensas e complexas.

Portanto, para que não sejamos soterrados por uma avalanche de detalhes, cedo ou tarde é preciso dar um passo atrás a fim de identificar os **principais indicadores de mudança**. Estes são os fatores do ambiente cujo grande impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia é mais provável. Um varejista de vestuário, por exemplo, pode estar preocupado inicialmente com as mudanças sociais que alteram as preferências e o comportamento dos consumidores, como as oportunidades de fazer compras fora dos grandes centros urbanos. Um fabricante de computadores provavelmente se interessa pelas mudanças tecnológicas, como o aumento da velocidade dos microprocessadores. Os gerentes do setor público preocupam-se sobretudo com mudanças sociais (o envelhecimento da população, por exemplo), políticas (alteração dos fundos e das políticas públicas) e legislativas (surgimento de novas exigências). A identificação dos principais indicadores de mudança auxilia os gerentes a visualizar os fatores PESTEL mais importantes e que têm de maior prioridade. Várias outras mudanças indubitavelmente irão depender desses fatores (o envelhecimento da população, por exemplo, irá provocar mudanças nas políticas e nos fundos públicos). Sem a exata noção dos principais indicadores de mudança, os gerentes não serão capazes de tomar decisões que permitam ações efetivas.

2.2.2 A construção de cenários

Quando o ambiente de negócios apresenta altos níveis de incerteza oriundos da complexidade ou de mudanças velozes, é impossível desenvolver uma única visão do modo como as influências do ambiente podem afetar as estratégias da organização – na verdade, seria até mesmo perigoso fazer isso. As análises de cenários são executadas para permitir possibilidades distintas e auxiliar na prevenção dos gerentes quanto à consideração de alternativas. Desse modo os **cenários** oferecem visões alternativas plausíveis de como o ambiente de negócios de uma organização pode se desenvolver no futuro.² Tais cenários geralmente são construídos a partir de análises PESTEL e dos principais indicadores de mudança, mas não oferecem uma previsão única a respeito de como o ambiente irá mudar.

Os **principais indicadores de mudança** são fatores ambientais propensos a ter um grande impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia

Os **cenários** compõem visões detalhadas e plausíveis de como o ambiente de negócios de uma organização pode se desenvolver no futuro de acordo com os principais indicadores de mudança que apresentem um grande nível de incerteza

Exemplo 2.1

Análise PESTEL da indústria da aviação

As influências do ambiente sobre as organizações podem ser definidas em seis categorias. No âmbito da indústria da aviação, uma lista inicial de influências de acordo com as categorias PESTEL de análise pode incluir os itens a seguir:

Políticos

- Apoio do governo para as empresas de transporte aéreo nacionais
- Controles de segurança
- Restrições à imigração

Econômicos

- Taxas nacionais de crescimento
- Preço de combustíveis

Sociais

- Aumento do número de viagens de idosos
- Intercâmbios internacionais de estudantes

Tecnológicos

- Motores e fuselagens mais econômicos em termos de combustível
- Tecnologias de verificações de segurança
- Teleconferências de negócios

Ambientais

- Controles de poluição sonora
- Controles de consumo de energia
- Espaço físico para ampliação de aeroportos

Legais

- Restrições a fusões
- Prerrogativas especiais para determinadas empresas de transporte aéreo

Questões

1. Que outras influências do ambiente você acrescentaria à lista inicial de itens da indústria de aviação?
2. Em sua lista mais abrangente, qual influência você ressaltaria como “principais indicadores de mudança” nas companhias aéreas nos próximos cinco anos?

Os cenários geralmente começam a partir dos principais indicadores somados ao maior grau de incerteza. Tais indicadores podem criar visões do futuro radicalmente diferentes, de acordo com o modo como são apresentados. Na indústria de combustíveis, por exemplo, os principais indicadores podem ser a mudança tecnológica, as reservas de petróleo, o crescimento econômico e a presença ou ausência de estabilidade política. Os cenários podem ser construídos em torno de diferentes visões da estabilidade política futura e do crescimento econômico. Esses principais indicadores são claramente interrelacionados: a instabilidade política acentuada e o baixo crescimento econômico costumam andar juntos. A construção de visões alternativas plausíveis de como o ambiente de negócios pode se desenvolver no futuro depende, conseqüentemente, da confluência de indicadores interrelacionados em cenários internamente consistentes. Até este ponto da análise, portanto, dois cenários internamente consistentes e

plausíveis podem ser propostos: um deles baseado em baixo crescimento e alta instabilidade; o outro, em alto crescimento e baixa instabilidade.

Observe-se que o planejamento do cenário não tenta prever o imprevisível: a questão é considerar a possibilidade de futuros alternativos. Compartilhar e debater cenários alternativos aprimora o aprendizado organizacional por tornar os gerentes mais perceptivos quanto a impulsos do ambiente de negócios e ao que é realmente importante. Os gerentes também podem estimar e desenvolver estratégias (ou planos de contingência) para cada cenário. Em seguida, devem monitorar o ambiente para constatar como de fato os acontecimentos se desenrolam e ajustar as estratégias adequadamente.

Uma vez que o debate e o aprendizado são tão importantes no processo de construção de cenários – e os cenários lidam com incertezas muito grandes –, alguns especialistas aconselham os gerentes a evitar a produção de apenas três cenários. Esse número tende a apontar uma variação entre “otimista”, “mediano” e “pessimista”. Os gerentes naturalmente demonstram preferência pelo cenário intermediário e negligenciam os demais, diminuindo o resultado do aprendizado organizacional e do planejamento de contingência. Desse modo, geralmente é melhor contar com dois ou quatro cenários e evitar um ponto médio confortável. Pouco importa se os cenários não se confirmarem: o que importa é o processo de investigação e de planejamento de contingência que os cenários proporcionam.

O Exemplo 2.2 mostra um exemplo de planejamento de cenários de biociência até 2020. Em vez de incorporar uma pilha de fatores, os autores se concentraram em dois principais indicadores que (i) possuem grande potencial de impacto e (ii) são incertos: avanço tecnológico e aceitação do público. Ambos os indicadores podem seguir futuros diferentes, que podem ser combinados para criar quatro cenários de futuro internamente consistentes. Cada um dos quatro cenários recebeu um título significativo, para facilitar a comunicação e o debate. Os autores não prognosticaram que um iria prevalecer sobre o outro, nem fizeram o cálculo das probabilidades. Previsões iriam encerrar o debate e o aprendizado, enquanto que probabilidades iriam implicar num tipo de precisão falsa.

Os cenários são especialmente úteis onde há um número limitado de principais indicadores influenciando o sucesso da estratégia; onde há um alto nível de incerteza a respeito dessas influências; onde os resultados possam ser radicalmente diferentes; e onde as organizações tenham de assumir grandes compromissos futuros, os quais podem se revelar altamente rígidos e difíceis de reverter em circunstâncias adversas. A indústria de combustíveis, em que as companhias precisam investir na exploração de campos de petróleo cuja vida útil pode ser de vinte anos ou mais, tradicionalmente tem sido líder no uso de cenários, já que ela se depara com uma combinação de todas essas quatro condições.

2.3 INDÚSTRIAS E SETORES

A seção anterior investigou como os impulsos no macroambiente podem influir no sucesso ou no fracasso das estratégias de uma organização. O impacto desses fatores gerais, no entanto, tende a transparecer no am-

Exemplo 2.2

Cenário para biociências em 2020

Ninguém conhece o futuro, mas é possível se preparar para as alternativas possíveis

Em 2006, pesquisadores da Wharton Business School trabalharam em colaboração com empresas de prestígio como Hewlett Packard, Johnson & Johnson e Protcer & Gamble na produção de quatro cenários para o futuro das biociências em 2020. As biociências incluem notáveis indústrias *high-tech* como de genomas, células-tronco, clonagem e medicina regenerativa. A meta era fornecer um sistema amplo para governos, empresas, pesquisadores e doutores trabalharem nos campos que consideravam ser o futuro em suas especialidades. A equipe de Wharton estava ciente de que domínios anteriores de alta tecnologia haviam falhado em relação a suas promessas iniciais: a energia nuclear, por exemplo, sofreu intensa desaprovação a partir do final dos anos 1970. Não há certeza sobre o futuro das biociências.

A equipe identificou dois indicadores, fundamentais mas incertos, de mudança: avanço tecnológico e aceitação do público. No primeiro, a incerteza era quanto ao sucesso das tecnologias – afinal, a energia nuclear não havia se tornado a fonte de energia barata que se esperava. Quanto ao segundo, a opinião pública sobre as biociências está pendente, com muitos pedindo o fim das pesquisas com células-tronco e clonagem. As possibilidades de sucesso ou fracasso tecnológicos e de aceitação ou rejeição por parte do público definem uma matriz com quatro cenários básicos.

Fonte: Adaptado de P.J.H. Schoemaker and M.S. Tomczyk (eds) *The Future of BioSciences*, The Mack Center for Technological Innovation and DSI, 2006.

Reina grande expectativa concebe um mundo no qual as pesquisas de grandes corporações e do governo não conseguiram desenvolver a esperada cura para doenças como o mal de Alzheimer e a AIDS, embora o público continue com grandes expectativas. As empresas ficariam sob pressão e correndo o risco de uma intervenção política. O cenário *Muito barulho por nada* é um mundo em que o público se tornou cético após várias decepções com a tecnologia – como resultado, os fundos públicos para pesquisa em empresas e universidades se esgotaram. *Os reféns da biociência* é um cenário bastante diferente, no qual os sucessos tecnológicos na verdade assustaram o público, fazendo-o reagir contra assuntos de tecnologia, ética e segurança, promovendo severas restrições a pesquisa, experimentos e *marketing*. Por último, *a Nova era da medicina* oferece tanto o sucesso quanto a aceitação, um mundo em que as empresas privadas e os laboratórios de pesquisa das universidades compartilhariam do progresso e proporcionariam incríveis inovações a um público agradecido.

A questão importante dos quatro cenários não é afirmar que um é mais provável do que o outro. A equipe de Wharton demonstra que todos os cenários são perfeitamente possíveis. Embora as empresas de biociências possam facilmente se concentrar no cenário *Nova era*, precisam manter em mente as outras possibilidades. A conclusão é que precisam ser cautelosas quanto a suas expectativas de inovações tecnológicas e tratar a opinião pública habilmente, caso contrário as biociências poderão se tornar a indústria nuclear do século XXI.

Fonte: <http://mackcenter.wharton.upenn.edu/biosciences>.

	Fracasso tecnológico	Sucesso tecnológico
Aceitação do público	Reina grande expectativa	A nova era da medicina
Rejeição do público	Muito barulho por nada	Os reféns da Biociência

Questões

Sobre qual dos dois indicadores – avanço tecnológico e aceitação do público – as companhias têm maior influência? Como elas deveriam exercer essa influência?

Uma **indústria** é um grupo de empresas que fabricam o mesmo produto ou serviço principal

biente mais imediato por meio de mudanças nas forças competitivas em torno das organizações. Um aspecto importante disso para a maior parte das organizações será a concorrência dentro da indústria ou do setor. A teoria econômica define uma **indústria** como “um grupo de empresas que fabricam o mesmo produto principal”,³ ou, de modo mais amplo, “um grupo de empresas que fabricam produtos que são substitutos perfeitos uns dos outros”.⁴ Esse conceito de indústria pode ser estendido aos serviços público pela ideia de um *setor*. Serviços sociais, assistência de saúde ou educação também possuem vários produtores do mesmo tipo de serviço, os quais de fato competem por recursos. A partir da perspectiva da gestão estratégica, é útil para gerentes de qualquer organização entender as forças competitivas em sua indústria ou setor, uma vez que serão estas forças que irão determinar a atratividade daquela indústria e o sucesso ou fracasso provável de uma organização específica em seu meio.

Esta seção se vale da *estrutura das cinco forças* de Michael Porter para a análise da indústria.

2.3.1 Forças competitivas – a estrutura das cinco forças

A **estrutura das cinco forças** ajuda a identificar a atratividade de uma indústria ou setor em termos de forças competitivas

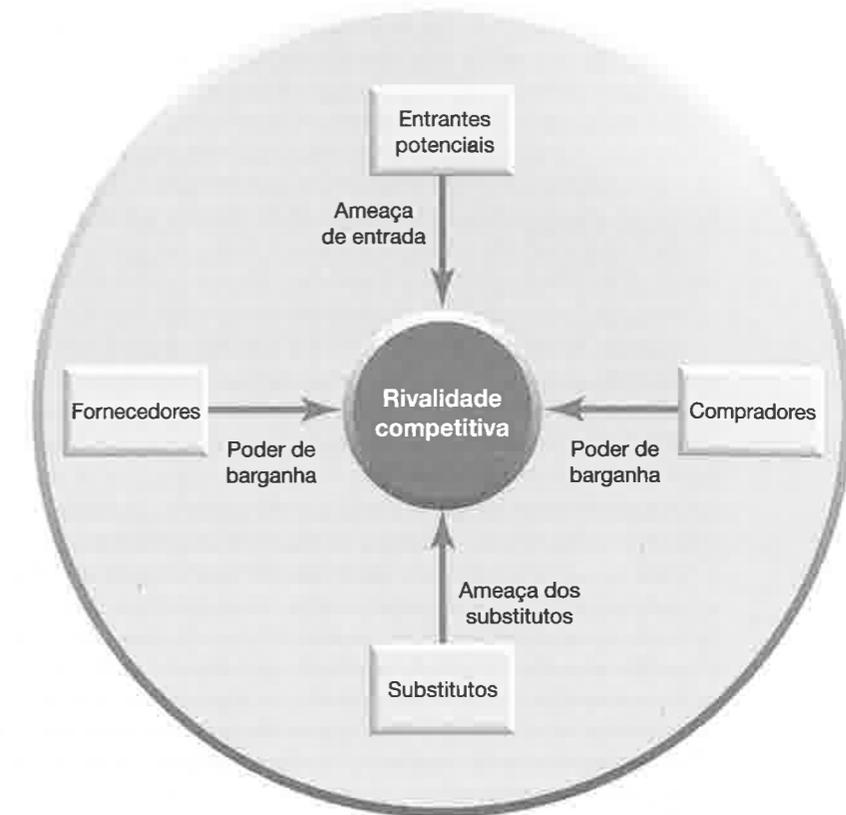
A **estrutura das cinco forças**,⁵ de Porter, foi desenvolvida originalmente como um modo de avaliar a atratividade (potencial de lucro) de indústrias distintas. As cinco forças constituem uma “estrutura” da indústria (veja a Figura 2.2). Embora tenha sido desenvolvida inicialmente para negócios, a análise estrutural da indústria com a estrutura das cinco forças é importante para muitas organizações. Ela pode fornecer um ponto de partida útil para a análise estratégica mesmo quando o critério do lucro não se aplicar: na maior parte dos casos do setor público, cada uma das cinco forças possui seus equivalentes. Tanto quanto avaliar a atratividade de uma indústria ou de um setor, as cinco forças podem auxiliar a determinar um programa de ação nos “pontos de fixação” (*pinch-points*) identificados.

As cinco forças são a *ameaça de entrada de novos participantes* numa indústria; a *ameaça de substitutos* dos produtos ou serviços da indústria; o *poder dos compradores* dos produtos ou serviços da indústria; o *poder dos fornecedores* na indústria; e o *alcance da rivalidade* entre concorrentes na indústria. A mensagem essencial de Porter é que onde quer que essas forças estejam em alta, as indústrias não serão atraídas para competir. Haverá muito competição e muita pressão para se obter lucros razoáveis. O restante desta seção irá apresentar cada uma das cinco forças em detalhes.

A ameaça de entrada

A facilidade de entrar numa indústria influencia claramente o grau de competição. A ameaça de entrada depende da extensão e da altura das **barreiras de entrada**. As barreiras são os fatores que precisam ser superados pelas novas empresas que entram se desejarem competir com êxito. Barreiras de entrada altas favorecem os participantes (concorrentes já existentes), uma vez que os protegem da entrada de novos competidores. São barreiras de entradas comuns:

As **barreiras de entrada** são fatores que precisam ser superados pelas novas empresas que entram se desejarem competir com êxito



Fonte: adaptado com permissão de The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1998 by The Free Press. Todos os direitos reservados.

FIGURA 2.2 A estrutura das cinco forças.

- **Escala e experiência.** Em algumas indústrias, as *economias de escala* são extremamente importantes: na produção de automóveis, por exemplo, ou na publicidade de bens de consumo não duráveis. Uma vez que os participantes tenham atingido a produção em larga escala, torna-se muito caro para as novas empresas que entram igualarem-se a eles, e até que consigam produzir um volume similar os custos de suas unidades serão mais altos. Esse efeito de escala se acentua onde há altas *exigências de investimento* para a entrada, como, por exemplo, custos de pesquisa na indústria farmacêutica ou custos de bens de capital na indústria automobilística. As barreiras de entrada também são oriundas dos efeitos da *curva de experiência* que proporciona aos concessionários uma vantagem nos custos, vez que estes concorrentes existentes já aprenderam a agir de modo mais eficiente do que um novo competidor inexperiente (consulte o Capítulo 3). Até que o novo concorrente adquira experiência equivalente ao longo do

tempo, seguirá a tendência de produzir a custos mais altos. É claro que os “modelos de negócios” inconstantes podem alterar os efeitos da escala ou tornar redundantes alguns tipos de experiência. O sistema de *internet banking*, por exemplo, necessita de apenas 10.000 clientes para se tornar viável (principalmente se forem clientes de um nicho rentável) e torna a experiência de comandar filiais bem menos importante.

- **Acesso a canais de abastecimento ou de distribuição.** Em várias indústrias, os fabricantes possuem controle sobre os canais de abastecimento ou de distribuição. Algumas vezes, isso acontece diretamente por meio da posse (integração vertical) e outras vezes por uma relação de lealdade do cliente ou fornecedor. Em algumas indústrias, essa barreira tem sido ultrapassada por novos concorrentes que entram e deixam de lado os distribuidores de varejo para vender diretamente aos consumidores através do comércio eletrônico (*e-commerce*), como, por exemplo, a Dell Computers e a Amazon.
- **Retaliação prevista.** Se uma organização prestes a entrar numa indústria acredita que haverá uma retaliação muito violenta por parte de uma empresa já existente para impedir essa entrada, ou se entende que a competição será muito custosa, isso também constitui uma barreira. As retaliações podem assumir a forma de uma guerra de preços ou de uma *blitz* de *marketing*. O simples fato de saber que os participantes estão preparados para retaliar é geralmente desanimador o bastante para funcionar como uma barreira. Em mercados globais, essa relação pode se desenrolar em vários “pontos” ou locais diferentes (consulte o Capítulo 8).
- **Legislação ou ação do governo.** Restrições legais a novos concorrentes que querem entrar variam de proteção de patentes (como, por exemplo, na indústria farmacêutica) a regulação dos mercados (venda de aposentadorias, por exemplo) e ação direta do governo (como tarifas). É claro que as organizações ficam vulneráveis a novos concorrentes se o governo retirar esse tipo de proteção, como ocorreu com a desregulamentação da indústria de aviação.
- **Diferenciação.** Diferenciação significa fornecer um produto ou serviço com um valor percebido mais alto do que a competição. Os carros são diferenciados, por exemplo, por sua qualidade e pela marca. O aço, ao contrário, é de modo geral uma mercadoria sem diferenciação, vendida, portanto, por tonelada. Os compradores de aço simplesmente irão atrás do mais barato. A diferenciação diminui a ameaça de entrada porque aumenta a lealdade do consumidor.

A ameaça dos substitutos

Os **substitutos** são produtos ou serviços que oferecem um benefício similar aos produtos e serviços de uma indústria, mas por meio de um processo distinto. O alumínio, por exemplo, funciona como substituto do aço em automóveis; trens são substitutos de carros; cinema e teatro são substi-

A substituição diminui a demanda por uma determinada “classe” de produtos quando o consumidor migra entre as alternativas

tutos um do outro. Gerentes costumam visar seus competidores da própria indústria e negligenciam a ameaça representada pelos substitutos. Os substitutos podem diminuir a demanda por uma determinada “classe” de produtos ou serviços enquanto o consumidor migra entre as alternativas – até mesmo levando essa classe de produtos ou serviços a se tornar obsoleta. Entretanto, não é necessário uma alternância real para a ameaça dos substitutos proporcionar um efeito. O simples risco de substituição limita os preços que podem ser cobrados pela indústria. Desse modo, embora a Eurostar não conte com concorrentes diretos em serviços de transporte ferroviário entre Paris e Londres, os seus preços são, no final das contas, limitados pelos custos dos voos entre as duas cidades.

Há dois pontos a considerar sobre os substitutos:

- **A relação preço/desempenho** é vital para concretizar a ameaça dos substitutos. Um substituto continua a ser uma ameaça mesmo se for mais caro, desde que ofereça vantagens de desempenho apreciadas pelo consumidor. Assim, o alumínio é mais caro do que o aço, mas sua leveza relativa e sua resistência à corrosão proporcionam uma vantagem em algumas aplicações na fabricação de automóveis. É a relação entre preço e desempenho que conta, mais do que apenas o preço.
- **Efeitos extraindústria** são o núcleo do conceito de substituição. Os substitutos vêm de fora da indústria dos participantes e não devem ser confundidos com as ameaças dos competidores da mesma indústria. A importância do conceito de substituição é forçar os gerentes a olhar para as entranhas de sua própria indústria a fim de imaginar ameaças e restrições mais remotas. Quanto mais ameaças de substituição houver, menos atrativa será considerada a indústria.

O poder dos compradores

Os clientes são, obviamente, essenciais para a sobrevivência de qualquer negócio. Mas algumas vezes os clientes – chamados aqui de **compradores** – podem adquirir tamanho poder de barganha que seus fornecedores têm dificuldades de manter algum lucro, por menor que seja.

O **poder do comprador** é provavelmente grande quando há alguma das seguintes condições:

- **Compradores concentrados.** Onde quer que poucos compradores de grandes volumes respondam pela maior parte das vendas, o poder do comprador é considerável. É o caso de itens como o leite no setor alimentício em vários países europeus, onde poucos varejistas dominam o mercado. Se um produto ou serviço responde por uma alta percentagem das aquisições totais dos compradores, seu controle também pode aumentar, uma vez que é possível pesquisar em busca do melhor preço e assim “apertar” os fornecedores de um modo mais firme do que fariam em compras comuns.
- **Baixos custos de mudança.** Onde quer que os compradores possam facilmente alternar entre um e outro fornecedor, lá é onde eles possuem uma sólida posição para negociar e podem apertar fornecedores ansio-

Os **compradores** são os clientes imediatos da organização, e não necessariamente os consumidores finais

sos por fazer negócio. Os custos de alternância geralmente são baixos para mercadorias com pouca diferenciação, como o aço.

- **Ameaça de competição do comprador.** Se o comprador possui alguns recursos para prover a si mesmo, ou se tem a possibilidade de adquirir tais recursos, ele tende a ser poderoso. Na negociação com seus fornecedores, pode levantar a ameaça de fazer ele mesmo a tarefa dos fornecedores. Isso se chama *integração vertical a montante* – retrocedendo em direção às fontes de fornecimento – e pode ocorrer se não for possível obter qualidade ou preços satisfatórios do fornecedor. Os fabricantes de vidro, por exemplo, perderam poder em relação a seus compradores quando alguns fabricantes de janelas amplas decidiram produzir seu próprio vidro.

É muito importante que os *compradores* sejam diferenciados dos *consumidores finais*. Desse modo, os compradores de empresas como a Nestlé ou a Unilever são varejistas como o Carrefour ou a Tesco, e não consumidores comuns (consulte a argumentação de “consumidor estratégico” em 2.4.3). O Carrefour e a Tesco possuem muito mais poder de negociação do que um consumidor qualquer teria. O alto poder de compra desses supermercados tem se transformado num grande recurso de pressão sobre seus fornecedores.

O poder dos fornecedores

Os **fornecedores** são aqueles que proveem o que for necessário para que as organizações fabriquem seus produtos ou prestem seus serviços. Do mesmo modo que combustíveis, matéria-prima e equipamentos, isso pode incluir força de trabalho e fontes de financiamento. Os fatores que aumentam o poder do fornecedor são o contrário daqueles que aumentam o poder do comprador. Desse modo, o *poder do fornecedor* é elevado quando há:

- **Fornecedores concentrados.** Onde quer que poucos produtores dominem o fornecimento, haverá mais poder dos fornecedores. A indústria do minério de ferro atualmente se concentra na mão de três produtores principais, deixando as companhias de aço relativamente fragmentadas, numa posição de negociação muito fraca para essa matéria-prima essencial.
- **Altos custos de mudança.** Se for caro ou impraticável mudar de um fornecedor para outro, então o comprador se torna relativamente dependente e, assim, enfraquecido. A Microsoft é uma fornecedora poderosa por causa dos altos custos de mudança de um sistema operacional para outro. Os compradores estão prontos para pagar a mais e evitar o problema – e a Microsoft sabe disso.
- **Ameaça de competição do fornecedor.** O poder dos fornecedores aumenta onde quer que seja possível eliminar compradores que atuem como fornecedores. Dessa maneira, as companhias aéreas conseguiram negociar contratos difíceis com as agências de viagem a partir do surgimento da marcação *on-line* de viagens, que permitiu criar uma via direta até os consumidores. Isso se chama *integração vertical a jusante*, aproximando-se do consumidor final.

Os **fornecedores** proveem o que for necessário para a fabricação de produtos ou prestação de serviços, o que inclui força de trabalho e fontes de financiamento.

A maioria das organizações conta com muitos fornecedores; portanto, é necessário concentrar a análise naqueles mais importantes ou nos tipos de fornecedor mais decisivos. Se o poder dos fornecedores é grande, eles podem apanhar todo o lucro potencial de seus próprios compradores, bastando para isso apenas elevar os preços. Os jogadores de futebol de primeira grandeza obtêm êxito em aumentar o valor de seus contratos até níveis astronômicos enquanto que os times de futebol de primeira linha – seus “donos” – se esforçam para fazer algum dinheiro.

Rivalidade competitiva

Todas aquelas amplas forças competitivas (as quatro setas do modelo) colidem diretamente na rivalidade competitiva entre uma organização e seus rivais mais imediatos. Desse modo, pequenas barreiras de entrada aumentam o número de rivais; compradores poderosos com baixos custos de mudança forçam os fornecedores a aumentar a competição para oferecer os melhores contratos. Quanto mais competitiva se mostra a rivalidade, pior se torna a situação dos participantes dentro da indústria.

Os **rivais competitivos** são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo (ou seja, não são substitutos). A Air France e a British Airways são rivais – e os trens são os substitutos. Da mesma forma que existe a influência das quatro forças anteriores, há um número de fatores adicionais que afetam diretamente os graus de rivalidade competitiva numa indústria ou num setor:

Rivais competitivos são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo

- **Equilíbrio competitivo.** Onde os concorrentes são aproximadamente do mesmo tamanho, há o perigo da competição intensa quando um deles tenta se sobrepujar aos outros. De modo contrário, um número menor de indústrias rivais tende a apresentar uma ou duas organizações dominantes, com os atores menores relutantes em desafiar abertamente os maiores (concentrando-se, por exemplo, em nichos determinados para evitar “chamar a atenção” das empresas dominantes).
- **Taxa de crescimento da indústria.** Em situações de crescimento acelerado, uma organização pode crescer junto com o mercado, mas em situações de crescimento lento ou de declínio, qualquer incremento provavelmente acontecerá às custas de um rival e encontrará forte resistência. Desse modo, mercados de baixo crescimento são frequentemente associados a uma situação de competição de preços e baixa rentabilidade. O *ciclo de vida da indústria* exerce influência sobre as taxas de crescimento e, conseqüentemente, sobre as condições de concorrência.
- **Altos custos fixos.** As indústrias com altos custos fixos, talvez por causa dos altos investimentos em bens de capital ou em pesquisa no início, tendem a apresentar alta rivalidade. As empresas irão procurar reduzir os seus custos de unidades pelo aumento dos volumes: para fazer isso, costumam diminuir os preços, estimulando os concorrentes a fazer o mesmo e, desse modo, dando a largada a uma guerra de preços em que todos na indústria são afetados. Do mesmo modo, se a capacidade extra somente pode ser incluída em grandes incrementos (como em vários setores de produção como, por exemplo, numa fábrica de produtos quí-

micos ou de vidro), é provável que o concorrente, ao executar tal incremento, crie uma capacidade exagerada na indústria a curto prazo, o que leva ao aumento da competição para que tal capacidade seja utilizada.

- **Altas barreiras de saída.** A existência de altas barreiras de saída – em outras palavras, encerramento ou desinvestimento – tende ao aumento da rivalidade, especialmente nas indústrias em declínio. Com a persistência do excesso de capacidade, os participantes lutam para manter suas fatias do mercado. As barreiras de saída podem ser altas por várias razões: alto custo de redução de quadros, ou alto investimento em ativos específicos, como uma instalação ou um maquinário que não poderá ser vendido.
- **Baixa diferenciação.** Num mercado de bens, no qual produtos ou serviços são pouco diferenciados, a rivalidade aumenta por haver poucas razões que impeçam a alternância do consumidor de um concorrente para outro e por ser o preço o único modo de competir.

2.3.2 Conclusões da análise das cinco forças

A estrutura das cinco forças fornece critérios úteis sobre as forças em ação no ambiente da indústria ou do setor de uma organização. O Exemplo 2.3 mostra as cinco forças na instável indústria do aço. É importante, entretanto, utilizar a estrutura para mais do que apenas listar as forças. O resultado final é uma avaliação sobre a atratividade da indústria. A análise deve mostrar uma apreciação sobre o fato da indústria ser ou não ser própria para competição.

A análise deve em seguida indicar um exame das conclusões sobre essas forças, como por exemplo:

- **Em quais indústrias entrar (ou sair)?** O propósito fundamental do modelo das cinco forças é identificar a atratividade relativa de diferentes indústrias: indústrias são atrativas quando as forças são fracas. Os gerentes devem investir em indústrias onde as cinco forças trabalham a seu favor e evitar ou reduzir o investimento em mercados onde as forças sejam fortemente contrárias.
- **Qual influência pode ser exercida?** As estruturas da indústria não são obrigatoriamente fixas, mas podem ser influenciadas por estratégias gerenciais calculadas. As organizações podem, por exemplo, criar barreiras de entrada ao aumentar o gasto em publicidade para aumentar a lealdade do cliente. Podem adquirir concorrentes para diminuir a rivalidade e aumentar o poder sobre fornecedores ou compradores. Influenciar a estrutura da indústria envolve várias questões relacionadas à *estratégia competitiva* e serão o assunto principal do Capítulo 6.
- **Como os competidores são afetados de maneiras diferentes?** Os competidores não são afetados do mesmo modo pelas mudanças, deliberadas ou espontâneas, na estrutura da indústria. Se as barreiras ficam mais altas pelo aumento dos gastos em P&D ou em publicidade, os atores menores na indústria talvez não sejam capazes de seguir os maiores e acabem postos para fora. Do mesmo modo, o poder crescente dos compradores pode afetar mais duramente os pequenos competidores. A análise estratégica de grupo se faz útil nessa situação (consulte 2.4.1).

Exemplo 2.3

A consolidação da indústria do aço

A análise das cinco forças ajuda a entender a atratividade instável de uma indústria.

Durante muito tempo, a indústria do aço foi considerada estática e não lucrativa. Os produtores eram nacionais, geralmente estatais e frequentemente não geravam lucro – entre o final da década de 1990 e o ano de 2003, mais de 50 produtores de aço independentes pediram falência nos Estados Unidos. O século XXI tem assistido a uma revolução. Durante 2006, por exemplo, a Mittal Steel pagou R\$60 bilhões (US\$35 bilhões) pela gigante europeia Arcelor, criando a maior companhia de aço do mundo. No ano seguinte, o conglomerado indiano Tata comprou a companhia de aço anglo-holandesa Corus por R\$22 bilhões (US\$13 bilhões). Esses altos preços eram indicadores de uma confiança notável em mudar os rumos da indústria.

Entrada de novos concorrentes

Nos últimos dez anos, dois grupos poderosos surgiram no mercado mundial de aço. Em primeiro lugar, após um período de privatizações e reorganizações, grandes produtores russos como a Severstal e a Evraz entraram no mercado de exportações, vendendo 30 milhões de toneladas de aço em 2005. Ao mesmo tempo, produtores chineses investiram em novas instalações de produção, aumentando a capacidade, durante o período de 2003 a 2005, a uma taxa anual de 30%. Desde a década de 1990, a participação chinesa na produção mundial aumentou mais de duas vezes, chegando a 25% em 2006, tornando os seus exportadores a terceira força do planeta, atrás apenas do Japão e da Rússia.

Substitutos

O aço corresponde a uma tecnologia do século XIX, cada vez mais substituído por outros materiais, como alumínio nos automóveis, plásticos e alumínio em embalagens e louças, e compósitos em várias aplicações de alta tecnologia. Os próprios avanços tecnológicos do aço algumas vezes colaboraram na redução de sua necessidade: as latas de aço se tornaram cerca de 1/3 mais finas ao longo das últimas décadas.

Poder do comprador

Os principais compradores de aço incluíam os fabricantes mundiais de automóveis, como Ford, Toyota e Volkswagen, e os mais destacados produtores de latas, como a Crown Holdings, responsável por 1/3 de todas as embalagens de comida enlatada produzidas na América do Norte e na Europa. Essas empresas adquirem

por volume, coordenando compras em todo o mundo. Os fabricantes de automóveis são usuários sofisticados, muitas vezes estando à frente no desenvolvimento tecnológico de seus materiais.

Poder do fornecedor

A matéria-prima principal para produção de aço é o minério de ferro. Os três grandes produtores – CVRD, Rio Tinto e BHB – controlam 70% do mercado internacional. Em 2005, aproveitando-se da demanda crescente, os produtores de minério de ferro aumentaram os preços em 72%, e em 2005 o aumento foi de 19%.

Rivalidade competitiva

A indústria vinha sendo tradicionalmente muito fragmentada. No ano 2000, os cinco maiores produtores mundiais respondiam por apenas 14% da produção. A maior parte do aço é vendida com *commodity*, por tonelada. Os preços são altamente sazonais, uma vez que os estoques não sofrem deterioração e tendem a ganhar o mercado à medida que a demanda surge. No final do século XX, o crescimento da demanda atingiu um índice pífio de 2% ao ano. O início deste século apresentou um *boom* na demanda, graças particularmente ao crescimento chinês. Entre 2003 e 2005, os preços das chapas de aço para carros e geladeiras triplicaram, ultrapassando R\$1.000,00 (US\$600) a tonelada. Empresas como a Nucor, nos Estados Unidos, a Thyssen-Krupp, na Alemanha, bem como a Mittal e a Tata reagiram, adquirindo o material de produtores menos significativos internacionalmente. A nova gigante do aço, a Mittal, foi responsável por cerca de 10% da produção mundial em 2007. A empresa, na verdade, reduziu sua capacidade em alguns dos seus centros de produção do Ocidente.

Questões

1. Nos últimos anos, qual das cinco forças se tornou mais positiva para os produtores de aço e qual se tornou menos positiva?
2. Explique as estratégias de aquisição de atores como a Mittal, a Tata e a Nucor.
3. No futuro, o que pode mudar para tornar a indústria do aço mais ou menos atrativa?

Embora tenha sua origem no setor privado, a análise das cinco forças pode proporcionar conclusões importantes também para as organizações do setor público. As forças podem ser usadas, por exemplo, para ajustar a oferta de serviços ou o foco em assuntos estratégicos. Assim, pode valer a pena transferir a iniciativa administrativa de uma área com serviços demasiados e sobrepostos (serviços sociais, reinserção social e educação, por exemplo) para outra com menos rivalidade, na qual as organizações possam realizar algo de maior relevo. Igualmente, as estratégias podem ser usadas para reduzir a dependência de fornecedores especialmente poderosos e dispendiosos, como as empresas de energia ou as profissões altamente especializadas.

2.3.3 Fatores decisivos na utilização da estrutura das cinco forças

A estrutura das cinco forças tem de ser usada com cuidado e cumpre notar que ela não é obrigatoriamente completa, mesmo em nível de indústria. Ao usar essa estrutura, é importante levar em conta os seguintes fatores:

- **Definição "correta" da indústria.** A maioria das indústrias pode ser analisada em diferentes níveis. A indústria de aviação, por exemplo, apresenta vários segmentos distintos, como as viagens longas e as domésticas, além de grupos diferentes de consumidores, como os que viajam a lazer ou a trabalho, e também os fretes aéreos (consulte 2.4.4, abaixo). As forças competitivas provavelmente são diferentes para cada segmento e podem ser analisadas separadamente. Geralmente é útil conduzir a análise da indústria, para cada segmento distinto, em nível de desagregação. O quadro geral da indústria como um todo pode ser então visualizado.
- **Indústrias convergentes.** A definição de indústria também é frequentemente complexa por conta de suas fronteiras em mudança constante. Muitas indústrias, especialmente em áreas *high-tech*, estão sendo submetidas a uma **convergência**, na qual indústrias anteriormente separadas começam a se sobrepor ou a se fundir em termos de atividades, tecnologias, produtos e consumidores.⁶ A mudança tecnológica proporcionou a convergência entre o telefone e as indústrias fotográficas, por exemplo, uma vez que os telefones celulares apresentam cada vez mais funções de foto e vídeo. Para uma empresa de câmeras fotográficas como a Kodak, os celulares são cada vez mais substitutos, e não é remota a possibilidade de ela vir a enfrentar a Nokia ou a Samsung numa competição direta.
- **Produtos complementares.** Alguns analistas apontam uma "sexta força", o fornecimento por parte da organização de produtos ou serviços complementares. Esses **complementares** são atores de quem os consumidores compram produtos complementares que são mais valiosos juntos do que separados. Assim, a Dell e a Microsoft são complementares, já que computadores e programas são produtos complementares para os compradores. A Microsoft precisa que a Dell produza máquinas poderosas capazes de executar seus programas de última geração. A Dell precisa da Microsoft para fazer funcionar as suas máquinas. Do mesmo modo, os produtores de programas de televisão e os redatores dos guias

A **convergência** se dá quando empresas anteriormente separadas começam a se sobrepor em termos de atividades, tecnologias, produtos e consumidores.

Os **complementares** são produtos ou serviços pelos quais os clientes se dispõem a pagar mais se estiverem associados ao produto complementar do que se estiverem avulsos.

de programação são complementares uns aos outros. Os complementares criam duas questões. A primeira é que eles têm a oportunidade para *cooperar*. Faz sentido, por exemplo, que a Dell e a Microsoft troquem informações sobre seu desenvolvimento tecnológico. Isso implica numa mudança de perspectiva significativa. Enquanto as cinco forças de Porter enxergam as organizações em combate umas contra as outras para dividir os valores da indústria, os complementares podem cooperar para aumentar o valor de todo o conjunto.⁷ A segunda questão, entretanto, trata do potencial de alguns complementares em exigir para si mesmos uma grande parcela do valor disponível. A Microsoft tem sido muito mais lucrativa do que os fabricantes de produtos de informática complementares e suas altas margens podem ter diminuído as vendas e as margens disponíveis de empresas como a Dell. O potencial para cooperação ou antagonismo junto a esta "sexta força" complementar precisa ser incluído nas análises de indústria.⁸

2.3.4 O ciclo de vida da indústria

O efeito das cinco forças geralmente varia de acordo com os estágios do ciclo de vida da indústria. O conceito de ciclo de vida da indústria diz que as indústrias são pequenas no seu período de desenvolvimento inicial, em seguida passam por um período de rápido crescimento (o equivalente a "adolescência" no ciclo de vida humana), culminando num período de "rearranjo". Os dois **estágios finais são inicialmente um período de crescimento lento ou mesmo nulo ("maturidade") antes do estágio final de declínio ("velhice")**. Cada um desses estágios proporciona implicações para as cinco forças.⁹

O **estágio de desenvolvimento** é do tipo experimental, geralmente com alguns atores exercendo pouca rivalidade direta e com produtos altamente diferenciados. As cinco forças geralmente são frágeis, mas, por outro lado, os lucros podem ser escasso por conta do alto investimento exigido. O estágio seguinte é de alto crescimento, com pouca rivalidade e muitas oportunidades de mercado para todos. Os compradores podem se esforçar muito para garantir seu abastecimento e não apresentar muita sofisticação em relação aos produtos que consomem, o que diminui seu poder. Um aspecto negativo desse estágio de crescimento é que as barreiras de entrada costumam ser baixas, já que os competidores existentes não angariaram muita escala, experiência ou lealdade do cliente. Outro aspecto possivelmente adverso é o poder dos fornecedores no caso de haver falta de componentes ou de materiais que negócios em rápido crescimento necessitem para expansão. O **estágio de rearranjo** se inicia quando as taxas de crescimento começam a cair, de forma que a forças de rivalidade aumentadas expulsam as empresas recém-chegadas do negócio. No **estágio de maturidade** as barreiras de entrada tendem a aumentar, já que o **controle sobre a distribuição** se estabiliza e os benefícios das economias **de escala e da curva de experiência** aparecem. Os produtos ou serviços tendem a se padronizar. Os compradores podem se tornar mais poderosos enquanto se tornam menos ansiosos pelos produtos ou serviços da indústria e mais confiantes para alternar entre fornecedores. Para os atores principais, a participação no mercado geralmente é a chave para sobreviver, fornecendo uma alavancagem

em relação aos compradores e vantagem competitiva em termos de custos. Por fim, o *estágio de declínio* pode ser um período de rivalidade extrema, especialmente quando há altas barreiras de saída e a queda das vendas força os competidores restantes a uma competição em que um come o outro. A Figura 2.3 lista algumas condições possíveis em diferentes estágios do ciclo de vida.

É importante evitar depositar fé demasiada na inevitabilidade dos estágios do ciclo de vida. Um estágio não acontece previsivelmente após o outro: as indústrias variam formidavelmente na duração de seus estágios de crescimento, e outras podem rapidamente “desamadurecer” por conta de inovações radicais. A indústria telefônica, baseada por quase um século em linhas fixas, desamadureceu rapidamente com a introdução da telefonia celular e por Internet. Anita McGahan faz observações sobre a “mentalidade da maturidade”, que pode tornar muitos gerentes complacentes e lentos para reagir à nova competição.¹⁰ O gerenciamento em indústrias maduras não é necessariamente esperar pelo declínio. Embora um progresso seguro através dos estágios não seja inevitável, o conceito de ciclo de vida ainda assim lembra os gerentes que as condições irão mudar ao longo do tempo. A análise das cinco forças precisam ser revistas com regularidade, principalmente em indústrias dinâmicas.

Análise comparativa da estrutura industrial

A noção de ciclo de vida da indústria ressalta a necessidade de tornar dinâmica a análise da estrutura industrial. Um modo efetivo de fazer isso é comparar as cinco forças ao longo do tempo num simples “mapa de radar”.

A Figura 2.4 dispõe uma estrutura para resumir o poder de cada uma das cinco forças em cinco eixos. O poder diminui à medida que os eixos

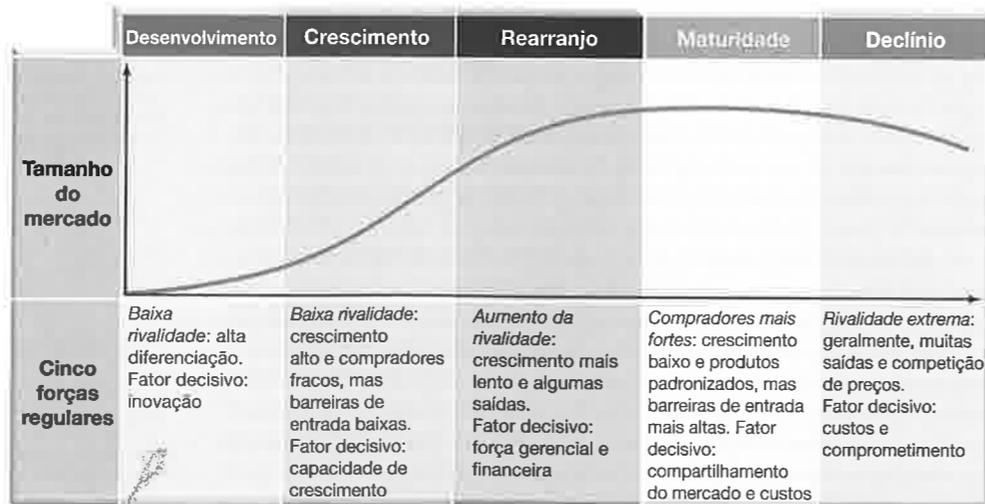


FIGURA 2.3 O ciclo de vida da indústria.



Fonte: Baseado em V. Lerville-Anger, F. Fréry, A. Gazengel and A. Ollivier, *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Editions d'Organisation, Paris, 2001.

FIGURA 2.4 Análise comparativa da estrutura industrial.

se dirigem para fora. Onde as forças estiverem frágeis, a área total compreendida pelas linhas entre os eixos será grande; onde as forças estiverem altas, a área total compreendida pelas linhas será menor. Quanto maior a área compreendida, maior o potencial de lucro. Na Figura 2.3, a indústria no Tempo 0 (representado pelas linhas verde-claras) apresenta rivalidade relativamente baixa (apenas alguns poucos competidores) e enfrenta poucas ameaças de substituição. A ameaça de entrada de novas empresas é moderada, mas tanto o poder do comprador quanto do fornecedor são relativamente altos. No geral, parece apenas uma indústria moderadamente atrativa para se investir.

Entretanto, dada a natureza dinâmica das indústrias, os gerenciamentos precisam olhar para o futuro, no caso o período de cinco anos, representado pelas linhas verde-escuras na Figura 2.4.¹¹ Neste caso, os gerentes preveem certa elevação da ameaça de substitutos (talvez novas tecnologias sejam desenvolvidas). Por outro lado, preveem um declínio da ameaça de entrada, já que tanto o poder do comprador quanto do fornecedor serão diminuídos. A rivalidade continuará a diminuir. Isso parece ser um caso clássico de uma indústria na qual alguns atores desenvolvem domínio completo. A área compreendida pelas linhas verde-escuras é extensa, sugerindo uma indústria relativamente atrativa. Para uma empresa confiante em se tornar um dos atores dominantes, pode tratar-se de uma indústria em que vale a pena investir.

A comparação das cinco forças ao longo do tempo num mapa de radar ajuda, assim, a dar à análise da estrutura industrial um aspecto dinâmico. Outras representações podem ser feitas para auxiliar nas decisões de diver-

sificação (consulte o Capítulo 7), nas quais possíveis novas indústrias em que se pode entrar podem ser comparadas em termos de atratividade. As linhas são apenas uma representação aproximada, é claro, uma vez que agregam os vários elementos individuais que fazem de cada força uma simples medida do compósito. Percebe-se também que se uma das forças é demasiadamente adversa, isso pode invalidar as avaliações positivas nos outros quatro eixos. Por exemplo, uma indústria com baixa rivalidade, pouca substituição, baixas barreiras de entrada e pouco poder do fornecedor pode ainda assim não ser atrativa se compradores poderosos forem capazes de exigir preços extremamente reduzidos. Com essas precauções em mente, os mapas de radar podem ao menos servir como dispositivos úteis para a análise inicial e como uma lista eficaz para uma análise final e mais refinada.

2.4 OS COMPETIDORES E OS MERCADOS

Uma indústria ou um setor podem estar num nível demasiadamente alto para ter uma compreensão detalhada da competição. As cinco forças podem causar impactos diferentes em diferentes tipos de atores. De volta ao exemplo mais recente, a Ford e a Porsche podem estar na mesma indústria (automóveis), mas suas posições são diferentes – definitivamente, enfrentam tipos distintos de poder de comprador e poder de fornecedor. Geralmente é útil fazer a desagregação. Várias indústrias comportam uma gama de empresas, cada qual com diferentes aptidões e competindo em bases distintas. Essas diferenças entre os competidores estão previstas no conceito de *grupos estratégicos*. Os consumidores também podem ser significativamente diferentes. As diferenças entre os consumidores podem ser percebidas pela distinção entre *consumidores estratégicos* e consumidores finais e entre diferentes *segmentos de mercados*. Proporcionar a base para os grupos estratégicos e os segmentos de mercado é reconhecer o *valor dos consumidores* e os *fatores decisivos de sucesso*. Esses vários conceitos serão discutidos a partir de agora.

2.4.1 Grupos estratégicos¹²

Os **grupos estratégicos** são organizações no seio de uma indústria ou de um setor com características similares, seguindo estratégias parecidas ou competindo em bases semelhantes. Essas características são diferentes de outras em outros grupos estratégicos na mesma indústria ou setor. Por exemplo, a indústria de varejo de alimentos, os supermercados, as lojas de conveniência e os armazéns compõem, cada um, diferentes grupos estratégicos. Há várias características diferentes que distinguem os grupos estratégicos, mas estas podem ser reunidas em duas categorias principais (veja a Figura 2.5).¹³ A primeira é o *alcance* das atividades de uma organização (como a linha de produtos, a cobertura geográfica e o conjunto de canais de distribuição utilizados). A segunda é o *comprometimento de recursos* (como o gasto com as marcas comerciais e com o *marketing* e a extensão da integração vertical). As características especialmente relevantes

Grupos estratégicos são organizações no seio de uma indústria ou de um setor com características similares, seguindo estratégias parecidas ou competindo em bases semelhantes

É útil examinar até que ponto as organizações *diferem* em termos de **características** como:

Alcance das atividades

- Grau de diversidade de produtos ou serviços
- Grau de cobertura geográfica
- Número de segmentos do mercado supridos
- Canais de distribuição utilizados

Comprometimento de recursos

- Grau (quantidade) de marcas **comerciais**
- **Esforço de marketing** (por exemplo: cobertura publicitária, tamanho da equipe de vendas)
- Grau de **integração vertical**
- **Qualidade** do produto ou do serviço
- **Liderança tecnológica** (um líder ou um seguidor)
- **Tamanho da organização**

Fonte: Baseado em M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980; and J. McGee and H. Thomas, 'Strategic groups: theory, research and taxonomy', *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986), pp. 141–160.

FIGURA 2.5 Algumas características para a identificação dos grupos estratégicos.

para cada indústria dependem de sua história, do desenvolvimento e das forças em ação no ambiente.

Os grupos estratégicos podem ser mapeados em gráficos de duas dimensões – por exemplo, um eixo pode ser a extensão da linha de produtos e o outro eixo seria o gasto em *marketing*. Um método para estabelecer as dimensões principais para mapear os grupos estratégicos é identificar os mais bem-sucedidos (por crescimento ou lucratividade) numa indústria e compará-los com os menos bem-sucedidos. As características compartilhadas pelos mais bem-sucedidos, mas não pelos menos bem-sucedidos, provavelmente deverão ser relevantes para o mapeamento dos grupos estratégicos. Por exemplo, as empresas mais lucrativas numa indústria podem ser todas limitadas em termos de linha de produtos e pródiga em gastos com *marketing*, enquanto as empresas menos lucrativas podem ser mais diversificadas em termos de produtos e limitadas em *marketing*. Nesse caso, as duas dimensões do gráfico seriam linha de produtos e gastos com *marketing*. Uma recomendação para as firmas menos lucrativas seria diminuir sua linha de produtos e impulsionar o *marketing*. No Exemplo 2.4, a Figura 1 mostra um mapa do grupo estratégico dos principais grupos de ensino de Mestrado em Administração de Empresa (MBA – *Master of Business Administration*) na Holanda em 2007.

O conceito de grupo estratégico é proveitoso em pelo menos três modos de utilização:

Exemplo 2.4

O ensino de grupos estratégicos em MBAs holandeses

O mapeamento dos grupos estratégicos pode fornecer critérios sobre as estruturas competitivas das indústrias ou setores e as oportunidades e restrições de desenvolvimento.

Em meados dos anos 2000, havia três tipos de instituições que ofereciam cursos de MBA na Holanda: universidades tradicionais, faculdades de administração com fins lucrativos (FPBSs – *For-Profit Business Schools*) e escolas politécnicas;

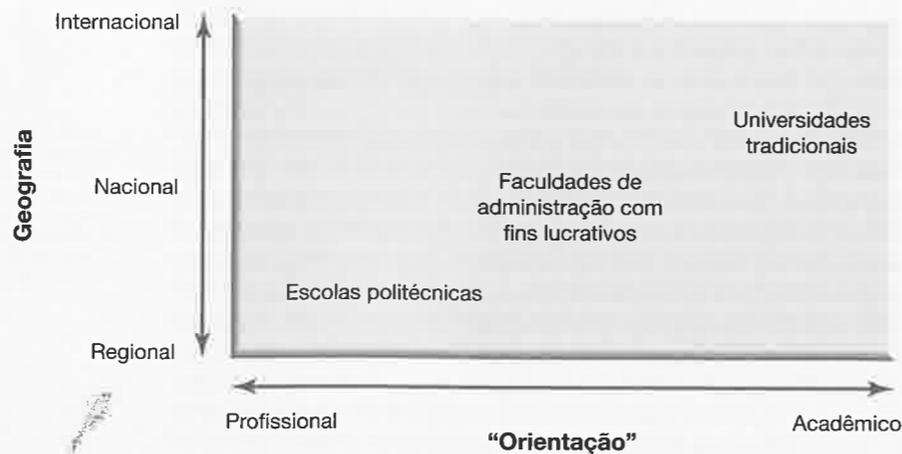
- As universidades tradicionais ofereciam uma ampla variedade de temas, empreendiam pesquisas e atraíam estudantes do próprio país e do estrangeiro. Seus programas eram mais acadêmicos do que profissionalizantes. O diploma universitário geralmente era mais valorizado do que o de uma escola politécnica.
- As FPBSs eram relativamente novas e forneciam apenas os diplomas de pós-graduação. Atualmente, algumas delas também oferecem Doutorado em Administração de Empresas (DBA – *Doctor in Business Administration*). Essas faculdades geralmente se localizavam no centro ou na capital do país. O mestrado nas FPBSs geralmente era mais voltado para o aprendizado, o que o tornava atrativo para gerentes em atividade. Vários alunos já possuíam diplomas de uma universidade ou de uma escola politécnica. Muitas dessas escolas eram reconhecidas pelo Conselho de Credenciamento Holandês. Em 2005, o Ministério de Educação e Cultura da Holanda reconheceu a NIMBAS, uma FPBS, como “universiteit” oficial. A

NIMBAS mais tarde se fundiu com a TIAS, a faculdade de administração da Universidade de Tilburg.

- As escolas politécnicas (chamadas de Hogescholen na Holanda) geralmente atraíam estudantes locais e forneciam ensino direcionado mais ao uso da teoria do que ao desenvolvimento de uma reflexão conceitual. Algumas dessas escolas politécnicas davam diplomas de MBA, em alguns casos, em cooperação com algumas com universidades do Reino Unido.

O Quadro 1 fornece uma indicação de como esses três tipos de instituições estavam posicionados em termos de cobertura geográfica e “orientação”. O Quadro 2 mostra as barreiras em torno das organizações que desejavam passar de um grupo para outro (as barreiras *no interior* do grupo). Se, por exemplo, as FPBSs tentassem “entrar” no grupo estratégico das universidades tradicionais, necessitariam estabelecer uma reputação em pesquisa ou em inovação. Talvez não tivessem interesse em fazer pesquisa, uma vez que isso proporcionava altos custos e gera pouco lucro pelo esforço. Contrariamente, o deslocamento das universidades tradicionais na direção das FPBSs poderia ser difícil, pois a universidade talvez não possuísse prática em aprendizagem em ação (*action learning*) e fosse inexperiente em lidar com estudantes mais velhos.

O Quadro 3 mostra onde poder haver “espaço estratégico”. Esses espaços são criados por mudan-



QUADRO 1 Grupos estratégicos em ensino de Mestrado em Administração de Empresas na Holanda.



QUADRO 2 Barreiras de mobilidade.



QUADRO 3 Espaço estratégico.

ças no macroambiente – especialmente pela globalização e pela tecnologia da informação. Isso poderia dar oportunidades às faculdades holandesas de administração para buscar mais oportunidades de negócio internacionais. A ameaça contrária, entretanto, da entrada de competidores internacionais no mercado holandês era uma grande preocupação. A tecnologia da informação e da comunicação auxilia os alunos a estudarem em seus próprios locais de trabalho ou em casa, além de permitir sua integração em redes internacionais. Assim, uma faculdade norte-americana ou britânica poderia fornecer conteúdo pela Internet e dar apoio aos alunos por meio de parcerias com institui-

ções holandesas. De fato, a Universidade de Phoenix já tem feito esforços neste sentido.

Fonte: Esta é uma versão atualizada de D.J. Eppink and S. de Waal, 'Global influences on the public sector', in G. Johnson and K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001, chapter 3.

Questões

- 1 De que modo essa análise pode influenciar as próximas ações de cada um dos três tipos de instituições?

- *Entendimento da competição.* Os gerentes podem ficar atentos aos seus competidores diretos em seu grupo estratégico específico, em vez de prestar atenção em toda indústria. Também podem estabelecer as dimensões que mais os diferenciam dos outros grupos, além de qual é a base provável para seu relativo sucesso ou fracasso. Estas dimensões podem então se tornar o foco da ação dos gerentes.
- *Análise das oportunidades estratégicas.* Os mapas dos grupos estratégicos podem identificar os “espaços estratégicos” mais atrativos numa indústria. Alguns espaços no mapa podem ser “espaços em branco”, relativamente pouco ocupados. No mercado holandês de MBA, os exemplos são as licenciaturas para mercado internacional e educação técnica para o mercado regional de treinamento *in-company*. Os espaços em branco podem ser oportunidades a explorar. Por outro lado, podem se tornar “buracos negros”, impossíveis de explorar e passíveis de causar dano a empresas que entrem. Um mapa de grupo estratégico é apenas o primeiro estágio da análise. Os espaços em branco devem ser testados cuidadosamente; nem todos são verdadeiros espaços estratégicos.
- *Análise das barreiras de mobilidade.* É claro que se mover pelo mapa para aproveitar as oportunidades não acontece sem esforços. Geralmente será necessário tomar decisões difíceis e exigirá recursos exíguos. Os grupos estratégicos são, por essas razões, caracterizados por “barreiras de mobilidade”, obstáculos ao movimento de um grupo estratégico para o outro. São parecidas com as barreiras de entrada da análise das cinco forças. No Exemplo 2.4, a Figura 2 mostra exemplos de barreiras de mobilidade para os agrupamentos identificados na indústria. Tais barreiras podem ser substanciais: para entrar num grupo estratégico acadêmico internacional, um competidor regional não acadêmico teria de estabelecer uma imagem apropriada, mobilizar uma rede de contatos, mudar seus métodos de ensino e aumentar os níveis de remuneração. Do mesmo modo que as barreiras de entrada, é bom fazer parte de um grupo estratégico de sucesso para o qual há fortes barreiras de mobilidade, que impedem a imitação.

2.4.2 Segmentos de mercado

O conceito de grupos estratégicos discutido anteriormente auxilia no entendimento das semelhanças e diferenças das características dos “produtores” – as organizações que são, real ou potencialmente, competidores. O conceito de segmento de mercado dirige as atenções para as diferenças das necessidades do consumidor. Um **segmento de mercado**¹⁴ é um grupo de clientes que possui necessidades semelhantes que são diferentes das necessidades dos clientes de outras áreas do mercado. No Capítulo 3 será visto que essa compreensão sobre o que os consumidores (e outras partes interessadas) valorizam e como uma organização e seus competidores estão posicionados para atender tais necessidades é vital para compreender a capacidade estratégica.

O conceito de segmentos de mercado deve lembrar aos gerentes várias questões importantes:

Um **segmento de mercado** é um grupo de clientes que possui necessidades semelhantes que são diferentes das necessidades dos clientes de outras áreas do mercado.

Tipo de fator	Mercados do consumidor	Mercados industriais/ organizacionais
Características das pessoas/das organizações	Idade, sexo, raça Renda Tamanho da família Estágio do ciclo de vida Localização Estilo de vida	Indústria Localização Tamanho Tecnologia Lucratividade Gerenciamento
Situação de compra/uso	Tamanho da compra Lealdade à marca comercial Propósito de uso Comportamento de compra Importância da compra Critérios de escolha	Aplicação Importância da compra Volume Frequência de compra Procedimentos de compra Critério de escolha Canal de distribuição
Necessidades e preferências dos usuários por características dos produtos	Semelhanças do produto Preferência de preço Preferências de marca Recursos desejados Qualidade	Exigências de desempenho Assistência dos fornecedores Preferências de marca Recursos desejados Qualidade Exigências de manutenção

FIGURA 2.6 Algumas bases de segmentação do mercado.

- As *necessidades dos clientes* podem mudar por conta de uma imensa variedade de razões – algumas das quais identificadas na Figura 2.6. Teoricamente, qualquer desses fatores poderia ser usado para identificar os segmentos de mercado. Em termos práticos, no entanto, é importante considerar as bases de segmentação mais importantes em qualquer mercado específico. Nos mercados industriais, por exemplo, a segmentação geral é planejada nos termos da classificação industrial dos compradores – como “vendemos para a indústria de eletrodomésticos”. Pode acontecer, entretanto, que não seja esta a base mais relevante para a segmentação quando se pensa no futuro. A segmentação por comportamento do comprador (por exemplo, compras diretas *versus* usuários que compram de terceiros, tais como fornecedores) ou valor de compra (por exemplo, compradores de grandes volumes *versus* compradores frequentes de pequenos volumes) pode ser mais apropriado em alguns mercados. De fato, geralmente é útil pensar em diferentes bases de segmentação no mesmo mercado para melhor compreender a dinâmica daquele mercado e como estas bases mudam.
- A *fatia relativa do mercado* (ou seja, a fatia em relação a do competidor) dentro de um segmento de mercado é uma consideração importante. As organizações que adquiriram muita experiência em trabalhar com um determinado segmento de mercado não devem ter apenas custos mais baixos nisto, mas também podem ter construído relacionamentos difíceis de serem rompidos por outros. O que os consumidores valorizam irá variar de acordo com o segmento de mercado e assim os “pro-

dutores” podem obter vantagens em segmentos especialmente adequados para seus pontos fortes específicos. Eles podem considerar muito difícil competir numa base mais ampla. Uma pequena cervejaria local, por exemplo, competindo contra as grandes marcas na base de preços baixos apoiados em baixos custos de distribuição e de *marketing* estará confinada ao segmento de mercado local que valoriza os preços baixos.

- O modo como os segmentos de mercado podem ser *identificados e supridos*¹⁵ é influenciado por uma quantidade de tendências no ambiente de negócios já discutidas neste capítulo. A grande disponibilidade, por exemplo, de dados do consumidor e a capacidade de processá-los eletronicamente combinados com a maior flexibilidade das operações das empresas permite que a segmentação seja empreendida em micrônveis – até mesmo para consumidores individuais (os chamados “mercados individualizados”). Assim, o consumo pela Internet escolhe seletivamente consumidores por meio de ofertas especiais de acordo com seus padrões habituais de compras. O surgimento de consumidores mais ricos e volúveis indica que a segmentação geográfica pode ser muito menos efetiva do que a segmentação por estilo de vida (através de fronteiras nacionais).

2.4.3 A identificação do consumidor estratégico

Prover os mercados com bens e serviços geralmente envolve uma variedade de organizações, que desempenham diferentes papéis. Isso será discutido no Capítulo 3 com mais detalhes sobre o conceito de rede de valor (*value network*). A maior parte dos consumidores, por exemplo, adquire bens através de lojas de varejo. Consequentemente, os fabricantes devem atender a dois tipos de consumidores: as fábricas, seus clientes diretos; e os consumidores de lojas, os clientes finais de seus produtos. Embora todos os tipos de consumidores influenciem a demanda, geralmente um deles será mais influente do que os outros – este será o consumidor estratégico.

O **consumidor estratégico** é aquele para quem a estratégia é inicialmente planejada por possuir influência mais decisiva sobre quais produtos ou serviços são adquiridos. A menos que não pare dúvidas sobre quem é o consumidor estratégico, os gerentes podem acabar analisando e identificando as pessoas erradas. São os desejos do consumidor estratégico que servem de ponto de partida para a estratégia. As exigências dos outros consumidores também têm importância – e precisam ser atendidas –, mas as exigências do consumidor estratégico são soberanas. De volta ao exemplo, deveria ser evidente que para muitos bens de consumo a loja de varejo é o consumidor estratégico, uma vez que o modo como exibe, promove e sustenta os produtos no ponto de venda é tremendamente decisivo na preferência final dos consumidores. No setor público, o consumidor estratégico é muito frequentemente o “corpo” que controla os fundos ou autoriza os usos preferencialmente ao usuário do serviço. Assim, médicos de família são os consumidores estratégicos das empresas farmacêuticas e assim por diante.

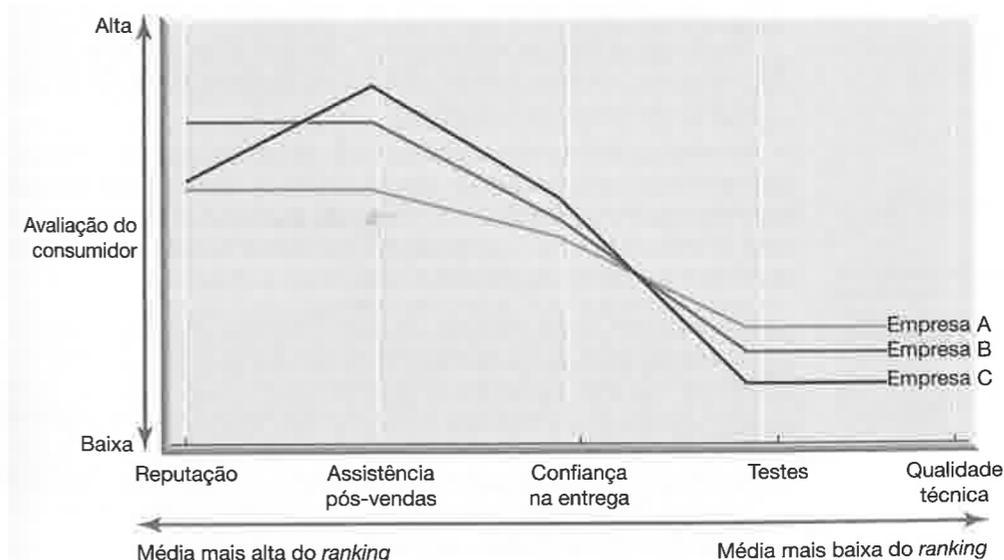
O **consumidor estratégico** é aquele para quem a estratégia é inicialmente planejada por possuir influência mais decisiva sobre quais produtos ou serviços são adquiridos.

2.4.4 A compreensão do que os consumidores valorizam – fatores críticos de sucesso

Embora o conceito de segmentos de mercado seja útil, os gerentes podem fracassar em perceber como os mercados são segmentados e em ver as implicações estratégicas de tal segmentação. No próximo capítulo, será visto que uma compreensão das necessidades do consumidor e de como tais necessidades são diferentes é decisiva para o desenvolvimento da capacidade estratégica adequada numa organização. Os consumidores, entretanto, irão valorizar a maioria dos produtos/serviços em graus maiores ou menores. A partir do ponto de vista de fornecedores em potencial, é valioso perceber quais são os recursos de importância particular para um grupo de consumidores (segmento de mercado). Isso é conhecido como os **fatores críticos de sucesso**. Os **fatores críticos de sucesso** (CSFs – *critical success factors*) são aquelas características do produto particularmente valorizadas por um grupo de consumidores e, assim, indicam no que a organização deve sobressair-se para superar a competição.

O âmbito para o qual as contribuições de diferentes fornecedores diferem os fatores valorizados pelos consumidores pode ser visualizado na criação de um quadro estratégico¹⁶ (consulte a Figura 2.7). O quadro é uma maneira simples mas útil de comparar as posições dos competidores num

fatores críticos de sucesso são aquelas características do produto particularmente valorizadas por um grupo de consumidores e, assim, indicam no que a organização deve sobressair-se para superar a competição



Fontes: Impressão permitida por *Harvard Business Review*. Figura adaptada de 'Charting your company's future' by C. Kim and R. Mauborgne, Vol. 80, No. 6. Copyright © 2002 by the Harvard Business School Publishing Corporation; Todos os direitos reservados.

FIGURA 2.7 Um quadro estratégico – valor atribuído pelos consumidores no mercado de equipamentos de engenharia elétrica.

mercado e o potencial em diferentes segmentos. O quadro se refere ao mercado de equipamentos de engenharia elétrica e mostra o seguinte:

- Cinco *fatores decisivos de sucesso* são identificados na Figura 2.7 como particularmente importantes para a média de clientes (de acordo com a ordem: reputação do fabricante, assistência pós-vendas, confiança na entrega, instalações de teste e qualidade técnica). Essas são posições médias para que os cinco fatores, com preços similares, determinem as escolhas dos consumidores. Observe-se a variação dos consumidores individuais.
- Três *perfis de competidores* são esboçados no quadro em oposição aos cinco fatores. Fica claro que a ponto forte relativo da empresa A não é o fator mais valorizado pelo consumidor médio, considerando que o ponto forte da B parece servir melhor. Nenhuma empresa, no entanto, está se saindo particularmente bem em relação a testes e qualidade técnica, fatores que podem ser muito importantes para alguns consumidores.
- A escolha do segmento é a próxima questão. A empresa A poderia tentar melhorar nos fatores mais altos do *ranking*. Mas as empresas B e C já são fortes nesses fatores, e seus clientes estão extremamente satisfeitos. Uma alternativa para a empresa A é focar num segmento de mercado específico, aquele para o qual os testes e a qualidade são muito mais importantes do que para o consumidor médio. Nesse segmento, há menos competição e mais espaço para aprimoramentos. Pode ser relativamente pequeno, mas ter tal segmento em vista pode ser muito mais lucrativo do que encarar as empresas B e C em suas áreas de pontos fortes. A empresa A poderia centrar esforços em melhorar seu perfil no lado direito extremo do quadro gráfico.

As mensagens principais deste exemplo são de que é importante considerar o valor através dos olhos dos consumidores e ter certeza a respeito dos pontos fortes *relativos*. Embora isso possa parecer evidente, o ponto de vista de um consumidor e a certeza sobre os pontos fortes podem não ser facilmente reconhecíveis por várias razões:

- *Compreensão (sense making)*. Os gerentes talvez não sejam capazes de *compreender* os comportamentos complexos e variados que observam em seus mercados. Frequentemente irão acumular grandes quantidades de dados brutos sobre as preferências dos consumidores e movimentos dos competidores, mas lhes faltará a capacidade de tirar conclusões úteis de tais dados (por exemplo, reconhecer tendências e ligações). Pesquisadores de mercado e consultores de *marketing* podem ser úteis em fornecer uma visão mais límpida do ambiente externo.
- *Distância do consumidor final*. Os fornecedores de componentes e de matérias-primas, por exemplo, podem estar distantes dos usuários finais por vários intermediários – outros fabricantes e distribuidores. Embora esses consumidores diretos possam ser os consumidores estratégicos, há o risco de que o que é valorizado pelo consumidor final não seja compreendido. Em outras palavras, as empresas podem não estar a par da demanda mais forte por seu produto ou serviço.

- *Preconceitos internos*. Gerentes ficam inclinados a pensar que seus pontos fortes são valorizados pelos clientes e que, de alguma forma, seus competidores são necessariamente inferiores. Grupos profissionais de vários serviços públicos, por exemplo, tendem a considerar que aquilo que eles pensam ser o melhor para o cliente automaticamente deve ser o melhor, enquanto permanecem céticos quanto à capacidade de fornecedores do setor privado de cuidar das “verdadeiras” necessidades dos consumidores.
- *Mudanças ao longo do tempo*. Os valores dos clientes geralmente evoluem, porque estes se tornam mais experientes (por repetidas compras) ou por causa da disponibilidade de ofertas competitivas que oferecem melhores condições. Os gerentes, no entanto, frequentemente caem na armadilha causada por sua experiência da história do mercado (consulte o Capítulo 5).

2.5 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Os conceitos e as estruturas discutidas anteriormente devem ser úteis para a compreensão dos fatores na macroindústria e nos ambientes de competidor/mercado de uma organização. A principal questão, entretanto, são as *implicações* que são tiradas dessa compreensão para a orientação das decisões estratégicas e das escolhas. A próxima etapa decisiva, portanto, é retirar da análise do ambiente oportunidades estratégicas decisivas e ameaças para a organização. Identificar essas oportunidades e ameaças é extremamente valioso quando se concebem as escolhas estratégicas do futuro (assunto dos Capítulos 6 a 8). As oportunidades e as ameaças compõem metade das análises SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que modelam as formulações estratégicas de muitas empresas (consulte a Seção 3.5.3).¹⁷ Ao reagir estrategicamente ao ambiente, a meta é reduzir as ameaças identificadas e aproveitar as melhores oportunidades.

Aproveitar a **abertura estratégica (strategic gap)** é um modo eficaz de administrar ameaças e oportunidades. W. Chan Kim e Renée Mauborgne afirmam que se as organizações simplesmente se concentram em enfrentar face a face seus adversários, isso irá levar a uma convergência competitiva em que todos os “atores” irão considerar o ambiente difícil e ameaçador.¹⁸ Eles descrevem isso como uma estratégia do “oceano vermelho” – vermelho por causa do sangramento causado pela competição e da cor vermelha que marca as perdas financeiras. Os autores recomendam que os gerentes tentem as estratégias do “oceano azul”, buscando ou criando grandes espaços, livres da competição já existente. Os oceanos azuis são aberturas estratégicas no mercado, oportunidades que não estão sendo completamente exploradas pelos competidores. Uma dessas estratégias foi a criação, pelos produtores de vinho da Austrália, de vinhos divertidos, descomplicados e fáceis de beber. Uma estratégia do oceano vermelho teria sido competir contra os reputados produtores franceses com seus rótulos chiques, seu jargão técnico e seus sabores complexos.

As aberturas estratégicas podem ser identificadas com o auxílio das técnicas deste capítulo. Em termos das cinco forças de Porter, as abertu-

Uma **abertura estratégica** (também chamada de “janela de oportunidade”) é uma oportunidade no ambiente competitivo que não está sendo completamente explorada pelos competidores.

ras estratégicas são encontradas onde a rivalidade é baixa. Em termos de mapas de grupos estratégicos, as aberturas geralmente ficam nos desocupados "espaços em branco". Em termos do quadros estratégicos, as possíveis aberturas estratégicas estão onde uma grande diferença pode ser estabelecida com a posição da maioria das empresas nos vários fatores valorizados pelos consumidores.

RESUMO

- As influências do ambiente podem ser compreendidas como camadas em torno da organização, com a camada externa compondo o *macroambiente*, a camada intermediária a *indústria ou setor* e a camada interna os *grupos estratégicos* e os *segmentos de mercado*.
- O macroambiente pode ser analisado em termos de *fatores PESTEL*, a partir dos quais é possível identificar os *principais indicadores de mudança*. Os *cenários* alternativos sobre o futuro podem ser construídos de acordo com o modo de desenvolvimento dos principais indicadores.
- As indústrias e os setores podem ser analisados em termos das *Cinco Forças de Porter* – barreiras de entrada, substitutos, poder do comprador, poder do fornecedor e rivalidade. Juntos, esses fatores determinam a atratividade da indústria ou do setor e influenciam o desempenho como um todo.
- Na camada interna do ambiente, a análise do *grupo estratégico*, a análise do *segmento de mercado* e o *quadro estratégico* podem auxiliar na identificação de aberturas estratégicas ou de oportunidades.
- As estratégias do *oceano azul* se caracterizam por baixa rivalidade e provavelmente são oportunidades melhores do que as estratégias do *oceano vermelho*, com muitos rivais.

Leituras básicas recomendadas

- A obra clássica sobre análise de indústrias é o livro de M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. Uma versão atualizada está disponível em M.E. Porter, 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March (2001), pp. 2–19 do mesmo autor. Uma adaptação influente das ideias básicas de Porter encontra-se na obra de W.C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005.
- Para conhecer mais sobre mudança dos ambientes, consulte K. van der Heijden, *Scenarios: the art of strategic conversation*, 2nd edition, Wiley, 2005, e o trabalho do colega de Michael Porter, A. McGahan, *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press, 2004.
- Uma coleção de artigos acadêmicos sobre as últimas opiniões sobre PEST, cenários e assuntos correlatos se encontra na edição especial de *International Studies of Management and Organization*, vol. 36, no. 3 (2006), editada por Peter McKiernan.

Referências

1. PESTEL é a forma desenvolvida da análise PEST (Politics, Economics, Social e Technology), levando mais em conta questões ambientais (ecológicas) e jurídicas. Para uma aplicação da análise PEST ao mundo dos negócios, também importante para a PESTEL, consulte H. Thomas, 'As analysis of the environment and competitive dynamics of management education', *Journal of Management Development*, vol. 26, no. 1 (2007), pp. 9–21.
2. Para uma discussão sobre planejamento de cenários na prática, consulte K. van der Heijden, *Scenarios: the art of strategic conversation*, 2nd edition, Wiley, 2005. Para entender como o planejamento de cenários se combina com outras formas de análise do ambiente como a PESTEL, consulte P. Walsh, 'Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation', *Management Decision*, no. 43, vol. 1 (2005), pp. 113–122; and G. Burt, G. Wright, R. Bradfield and K. van der Heijden, 'The Role of Scenario Planning in Exploring the Environment in view of the limitations of PEST and its derivatives', *International Studies of Management and Organization*, vol. 36, no. 3 (2006), pp. 50–76.
3. D. Rutherford, *Routledge Dictionary of Economics*, 2nd edition, Routledge, 1995.
4. Consulte M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980, p. 5.
5. Porter, referência 4, Chapter 1. C. Christensen, 'The past and future of competitive advantage', *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2 (2001), pp. 105–109 fornece uma crítica interessante e atualizada de alguns dos fatores que ressaltam as cinco forças de Porter.
6. Consulte L. Van den Berghe and K. Verweire, 'Convergence in the financial services industry', *Geneva papers on Risk and Insurance*, vol. 25, no. 2 (2000), pp. 262–272; and A. Malhotra and A. Gupta, 'An investigation of firms' responses to industry convergence', *Academy of Management Proceedings*, 2001, pp. G1–6.
7. Para discussões sobre a necessidade de um colaborador, bem como da análise de competição de Porter para análise da indústria, consulte J. Burton, 'Composite strategy: the combination of collaboration and competition', *Journal of General Management*, vol. 21, no. 1 (1995), pp. 3–28 and R. ul-Haq, *Alliances and Co-evolution: insights from the Banking Sector*, Palgrave Macmillan (2005).

8. A discussão clássica está em A. Brandenburger and B. Nalebuff, 'The right game: use game theory to shape strategy', *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 57–71. Sobre os perigos dos "complementares", consulte D. Yoffie and M. Kwak, 'With friends like these', *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 9 (2006), pp. 88–98.
9. Um clássico resumo acadêmico da vida útil da indústria está em S. Klepper, 'Industry life cycles', *Industrial and Corporate Change*, vol. 6, no. 1, (1996), pp. 119–143. Veja também A. McGahan, 'How industries evolve', *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3 (2000), pp. 1–16.
10. A. McGahan, 'How industries evolve', *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3 (2000), pp. 1–16.
11. Para exposição detalhada desta técnica, veja V. Lerville-Anger, F. Fréry, A. Gatzengel and A. Ollivier, *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
12. Para um exame da pesquisa sobre grupos estratégicos, consulte: J. McGee, H. Thomas and M. Pruett, 'Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics', *British Journal of Management*, vol. 6, no. 4 (1995), pp. 257–270. Para um exemplo do uso da análise do grupo estratégico, consulte J. Pandian, J. Rajendran, H. Thomas and O. Furrer, 'Performance differences across strategic groups: an examination of financial market-based performance measures', *Strategic Change*, vol. 15, no. 7/8 (2006), pp. 373–383.
13. Estas características se baseiam em Porter, referência 4.
14. Uma argumentação útil da segmentação em relação à estratégia competitiva aparece em M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, Chapter 7. Para uma visão mais detalhada dos métodos de segmentação, consulte M. Wedel and W. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and methodological foundations*, 2nd edition, Kluwer Academic, 1999.
15. M. Wedel, 'Is segmentation history?', *Marketing Research*, vol. 13, no. 4 (2001), pp. 26–29.
16. O termo quadro estratégico (*strategic canvas*) foi cunhado por C. Kim and R. Mauborgne, 'Charting your company's future', *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 6 (2002), pp. 76–82. Há uma discussão semelhante no capítulo de G. Johnson, C. Bowman and P. Rudd, 'Competitor analysis', in V. Ambrosini with G. Johnson and K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
17. Veja também o capítulo de T. Jacobs, J. Shepherd e G. Johnson sobre análise SWOT em V. Ambrosini with G. Johnson and K. Scholes (see reference 16); and E. Valentin, 'SWOT analysis from a resourcebased view', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, no. 2 (2001), pp. 54–69. SWOT será discutido com mais profundidade na Seção 3.5.3 e no Exemplo 3.4.
18. W.C. Kim and R. Mauborgne, 'Value innovation: a leap into the blue ocean', *Journal of Business Strategy*, vol. 26, no. 4 (2005), pp. 22–28, and W.C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press (2005).

Forças globais e a indústria cervejeira da Europa

Mike Blee e Richard Whittington

Este caso se baseia na indústria cervejeira da Europa e examina como a crescente pressão competitiva de operar em mercados globais está provocando a consolidação através de aquisições, parcerias e fechamentos dentro da indústria. Isto resultou no crescimento da confiança dos produtores de cerveja nas grandes marcas comerciais.

Na primeira década do século XXI, os cervejeiros europeus se depararam com um surpreendente paradoxo. O tradicional centro da indústria mundial de cerveja, e ainda o maior mercado regional, estava deixando de ligar para a bebida. O consumo de cerveja diminuía nos mercados maiores, como a Alemanha e o Reino Unido, enquanto florescia nos mercados emergentes do planeta. A China, com um crescimento anual de 7%, havia se tornar o maior mercado individual por volume, enquanto os volumes brasileiros haviam superado os da Alemanha em 2005 (Euromonitor, 2006).

A Tabela 1 dá detalhes da decadência do consumo de cerveja europeia em toda a parte. O declínio em importantes mercados tradicionais se deve a vários fatores. Os governos atuam fortemente contra o consumo de bebida por parte de motoristas, diminuindo a vontade de beber em restaurantes, pubs e bares. Há cada vez mais advertências sobre os efeitos do álcool na saúde e no bem-estar. Especialmente no Reino Unido, há uma hostilidade crescente contra o chamado "binge-drinking", o consumo excessivo de álcool em pubs e clubs. Os vinhos também se tornaram muito populares nos mercados do norte da Europa. O consumo de cerveja *per capita*, entretanto, varia imensamente entre países, sendo quatro vezes mais alto na Alemanha do que na Itália, por exemplo. Alguns mercados europeus cujo consumo era tradicionalmente moderado têm mostrado bom crescimento.

Os esforços para a prevenção de dirigir após o consumo de bebida alcoólica e ao "binge-drinking" ajudou a direcionar as vendas do "on-trade" (cerveja consumida em estabelecimentos como pubs ou restaurantes) para o "off-trade" (varejo). Em todo o mundo, o off-trade aumentou de 63% do volume em 2000 para 66% em 2005. O off-trade é cada vez mais dominado por grandes cadeias de supermercados como a Tesco ou o Carrefour, que frequentemente se valem de reduções de preço para chamar pessoas para suas lojas. Mais de 1/5 do volume de cerveja é atualmente vendido através dos supermercados. Os varejistas alemães, como Aldi e Lidl, angariaram relativo sucesso com suas próprias "marcas particulares" (no lugar de marcas



de cervejarias) de cerveja. No entanto, embora o volume *on-trade* esteja decrescendo na Europa, os valores negociados estão subindo, enquanto os cervejeiros lançaram produtos especiais mais caros, como cervejas *lager* com temperatura de fermentação muito baixa e cervejas com sabor de frutas. Por outro lado, uma boa parcela dessa demanda crescente por produtos especiais está sendo atendida pela importação de cervejas aparentemente exóticas de outros países (veja a Tabela 2).

Os custos de compras principais dos cervejeiros são embalagem (correspondente a cerca de metade dos custos que não os trabalhistas), matérias-primas – como cevada – e energia. A indústria europeia de embalagens é extremamente concentrada e dominada por empresas internacionais como a Crow (latas) e a Owens-Illinois (garrafas). Durante 2006, a cervejaria alemã Heineken lamentou o aumento de 11% dos custos de embalagens.

Aquisições, licenciamentos e parcerias estratégicas aconteceram simultaneamente à batalha das principais empresas cervejeiras para controlar o mercado. Há pressões globais para a consolidação devido à capacidade excedente dentro da indústria e à necessidade de cortar custos e benefícios de

TABELA 1 Consumo europeu de cerveja por país e ano (em mil hectolitros)

País	1980	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alemanha†	89820	103105	100904	100385	97107	95639	94994
Áustria	7651	8762	8627	8734	8979	8881	8970
Bélgica	12945	10064	9986	9901	9935	9703	N/D
Dinamarca	6698	5452	5282	5202	5181	4862	N/D
Espanha	20065	29151	31126	30715	33451	N/D	N/D
Finlândia	2738	4024	4085	4136	4179	4370	N/D
França	23745	21420	21331	20629	21168	20200	N/D
Grécia	N/D	4288	4181	4247	3905	N/D	N/D
Irlanda	4174	5594	5625	5536	5315	5206	N/D
Itália	9539	16289	16694	16340	17452	17194	17340
Luxemburgo	417	472	445	440	373	N/D	N/D
Holanda	12213	13129	12922	11985	12771	12687	12747
Noruega*	7651	2327	2290	2420	2270	2490	N/D
Portugal	3534	6453	6276	5948	6008	6266	6224
Reino Unido	65490	57007	58234	59384	60302	59195	N/D
Suécia	3935	5011	4932	4998	4969	4635	4566
Suíça*	4433	4194	4141	4127	4334	4262	N/D

* Países que não participam da UE; † 1980 não inclui a Alemanha Oriental. Cifras ajustadas.

Fonte: www.brewersofeurope.org.

TABELA 2 Importação de cerveja por país

País	Importação em 2002 (% do consumo ou produção*)	Importação em 2004 (% do consumo ou produção)
Alemanha	3,1	4
Áustria	5,1	6,4
Bélgica	4,74	10,2
Dinamarca	2,6	N/D
Espanha	11,7	N/D
Finlândia	2,3	7,3
França	23	31
Grécia	4,1	N/D
Irlanda	N/D	N/D
Itália	27,15	37
Luxemburgo	N/D	38,4
Holanda	3,2	14,4
Noruega	5,4	N/D
Portugal	1,1	N/D
Reino Unido	10,9	12,3
Suécia	N/D	18
Suíça	15,4	15,6

* Cifras de importação não incluem cervejas produzida sob licença no país natal; países variam na medição da porcentagem de produção ou consumo.

Fonte: www.brewersofeurope.org.

alavancagem das marcas reconhecidas. A cervejaria belga Interbrew, por exemplo, adquiriu partes das antigas Bass Empire, Becks e Whitbread em 2001, e em 2004 anunciou a fusão com a AmBev, do Brasil, para criar a maior empresa de cerveja do mundo, a InBev. A segunda maior cervejaria, a americana Anheuser-Busch, tem investido na China, no México e na Europa. Em 2002, a empresa sulafricana Breweries adquiriu o Miller Group (EUA) e a Pilsner Urquell, da República Tcheca, tornando-se a SABMiller. Pequenos atores nos crescentes mercados da China e da América do Sul também vêm sendo triturados pelas grandes empresas internacionais. A australiana de médio porte Fosters está deixando de participar diretamente de muitos mercados internacionais, vendendo, por exemplo, seus direitos comerciais na Europa para a Scottish & Newcastle. A Tabela 3 enumera as 10 maiores empresas cervejeiras do mundo, responsáveis por cerca de metade da produção do planeta. Nela encontram-se também várias empresas especializadas e regionais, como a alemã Grolsch (veja abaixo) ou a britânica Cobra Beer, originária do mercado indiano de restaurantes.

TABELA 3 As 10 maiores empresas cervejeiras do mundo por volume: 2005

Empresa	Parte do volume global (%)	País de origem
InBev	10,8	Brasil-Bélgica
Anheuser-Busch	9,4	EUA
SABMiller	7,3	África do Sul (transferida para o Reino Unido)
Heineken	5,7	Holanda
Morelo	2,9	México
Carlsberg	2,9	Dinamarca
Coors	2,6	EUA
TsingTao	2,4	China
Baltic Brewery Holdings	2,2	Dinamarca/Reino Unido
Asahi	2,1	Japão

Fonte: Euromonitor International, *The World Brewing Industry*.

Quatro companhias de cerveja

Heineken (Holanda)

A Heineken é a maior empresa cervejeira da Europa, responsável por ¼ das vendas no continente. Suas vendas totais em 2006 foram de R\$ 30 bilhões (€ 11,8 bilhões). Cerca de 5% das vendas correspondem a Ásia-Pacífico e 17% às Américas. As maiores marcas da empresa são a própria Heineken e a Amstel. Permanece um negócio controlado pela família, o que, afirma-se, dá ao grupo a estabilidade e a independência de prosseguir resolutamente em busca do crescimento internacional.

A estratégia internacional da Heineken é usar as empresas adquiridas nas regiões como meios de apresentar a marca Heineken aos novos mercados. Ela visa fortalecer as empresas locais por meio da transferência de tecnologia e conhecimentos específicos. O resultado é criar economias de escala tanto para as cervejas locais quanto para a Heineken. As quatro prioridades de ação da empresa são aumentar os rendimentos, aprimorar a eficiência e reduzir os custos, acelerar a implantação da estratégia e se concentrar nos mercados em que a Heineken acredita que pode vencer.

Grolsch (Holanda)

A Royal Grolsch NV é um grupo cervejeiro de médio porte fundado em 1615. Com vendas totais em 2005 de mais de R\$ 800 milhões (€ 313 milhões),

a empresa tem menos de 1/20 do tamanho da Heineken. Seus produtos principais incluem a Grolsch premium lager e novas cervejas com sabor (Grolsch sabor limão e Grolsch grapefruit rosa). Na Holanda, a Grolsch detém os direitos de venda e distribuição da valiosa marca norte-americana Miller. Cerca de metade das suas vendas são para mercados internacionais, seja por exportação ou por licenciamento de produção. Seu segundo maior mercado é o Reino Unido. Em 2005, a Grolsch centralizou sua produção numa única cervejaria alemã para aprimorar a eficiência e aumentar o volume; também abriu uma pequena cervejaria extra para "ensaios", a fim de apoiar inovações.

Inovação e estabelecimento de marcas comerciais formam o núcleo da estratégia da empresa. A Grolsch acredita que suas cervejas fortes e características podem obter sucesso num mercado de homogeneização crescente. Sua marca é reforçada pelas chamativas garrafas verdes como tampas "swing-top" exclusivas.

InBev (Bélgica/Brasil)

A InBev foi criada em 2004 a partir da fusão da belga InterBrew e a brasileira AmBev. Com um faturamento de quase R\$ 35 bilhões (€ 13,3 bilhões) em 2006, é a maior empresa de cerveja do mundo, sustentando a primeira ou segunda posição em 20 países diferentes. Suas marcas reconhecidas internacionalmente incluem a Beck's e a Stella Artois. Por meio de uma série de aquisições, a InBev se tornou a segunda maior cervejaria da China.

A empresa é franca a respeito de sua estratégia: transformar-se da maior empresa de cerveja do mundo na melhor. Pretende fazer isso estabelecendo marcas mundiais sólidas e aprimorando a eficiência. Os ganhos de eficiência serão resultado de mais coordenação central de compras, incluindo mídia e TI; da otimização da sua rede herdada de cervejaria; e do compartilhamento internacional de seus melhores métodos. Embora continue com as aquisições, a InBev atualmente prioriza o crescimento orgânico e margens de lucro melhores de seus negócios já estabelecidos.

Scottish & Newcastle (Reino Unido)

A Scottish & Newcastle é um grupo cervejeiro sediado em Edimburgo e com produção voltada para a Europa. Em 2005, seu faturamento foi de R\$ 14,3 bilhões (€ 5,5 bilhões). Suas marcas principais incluem John Smiths, Kronenbourg, Kanterbräu, Baltika e (na Europa) Fosters. É a quarta maior cervejaria da Europa em produção, além de ser líder de mercado no Reino Unido, na França e na

Rússia. A empresa fez várias aquisições no Reino Unido (inclusive da cidra Bulmer), na França, na Grécia e na Finlândia. O investimento do grupo de 50% na Baltic Beverages proporcionou a exposição nos mercados de rápido crescimento da Rússia, da Ucrânia e dos países do Báltico. Na China, a Scottish & Newcastle possui 20% das ações da CBC, a quinta maior cervejaria do país. Na Índia, a United Breweries, que pertence à empresa, é a maior cervejaria, com a marca Kingfisher. Nos Estados Unidos, a Scottish & Newcastle é a segunda maior importadora de cervejas estrangeiras. A empresa enfatiza o desenvolvimento de cervejas inovadoras e especiais e está encerrando as atividades de suas cervejarias mais ineficientes.

Questões

1. Com os dados do caso (e qualquer outro disponível), realize i) uma análise PESTEL e ii) uma análise das cinco forças sobre a indústria europeia da cerveja. Qual é a sua conclusão?
2. Sobre as quatro empresas detalhadas anteriormente (ou outras cervejarias escolhidas por você), explique:
 - (a) como essas tendências vão influenciar de modo diferente essas diferentes companhias; e
 - (b) os pontos fortes e fracos relativos de cada empresa.