

Avaliação do ambiente externo de uma empresa

2

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, você estará apto a:

1. Descrever as dimensões do ambiente geral com que uma empresa se depara e como ele pode afetar suas oportunidades e ameaças.
2. Descrever como o modelo estrutura-conduta-desempenho (E-C-D) sugere que a estrutura do setor pode influenciar as escolhas competitivas de uma empresa.
3. Descrever o 'modelo de cinco forças de atratividade' de setor e os indicadores de quando cada uma dessas forças melhorará ou reduzirá tal atratividade.
4. Descrever a diferença entre rivais e substitutos.
5. Discutir o papel dos complementos na análise da concorrência em um setor.
6. Descrever quatro estruturas genéricas de setor e oportunidades estratégicas específicas nesses setores.
7. Descrever o impacto de tarifas, quotas e barreiras não tarifárias no custo da entrada em novos mercados geográficos.

III

Ensino competitivo?

Em 1º de agosto de 2006, um novo estádio foi inaugurado em Glendale, no Arizona, Estados Unidos. Com 63.400 assentos permanentes, expansível para 73 mil, ele foi o primeiro estádio a ter teto retrátil e gramado deslizante. Pesando 18,9 bilhões de libras*, o campo gramado desliza 741 pés a um oitavo de milha por hora para fora dos muros do estádio, de modo que é possível ser banhado pelo sol do Arizona e proporcionar uma superfície de jogo saudável e segura a atletas profissionais e universitários. Desde a abertura, o estádio sediou inúmeros jogos da National Football League (NFL) e universitários, incluindo um do BCS National Championship e da Super Bowl XLII. Uma visão arquitetônica impressionante — desenhada por muitos como uma nave espacial alienígena pousoando no deserto —, o estádio incorpora a exce-

* 1 libra \cong 0,45 Kg; 1 pé = 0,3048 m.

lúcia ao oferecer a torcedores e jogadores uma grande arena de esportes. Na verdade, há somente uma coisa incomum nesse estádio — seu nome. Chama-se *University of Phoenix Stadium*.¹

No entanto, ter um estádio de futebol associado a uma universidade não é tão fora do comum assim nos Estados Unidos. Muitas universidades e faculdades de grande ou pequeno porte no país abrigam estádios de futebol no campus, e alguns deles levam o nome da escola ou do estado onde a escola se situa — a Ohio State University, por exemplo, possui o Ohio Stadium com 105 mil lugares; a University of Michigan, o Michigan Stadium de 110 mil lugares; a University of Texas, o Texas Memorial Stadium de 94 mil. Entretanto, diferentemente dessas instituições de ensino, a University of Phoenix não possui um time

de futebol nem líderes de torcida nem mascote nem técnico bem pago. Na realidade, não possui nem campus, no sentido tradicional de uma localização única onde a maioria de seus alunos assiste às aulas. Ao contrário, a University of Phoenix é uma universidade privada fundada em 1976, com mais de 330 mil alunos que estudam em 194 localidades em 39 estados norte-americanos, Porto Rico, distrito de Columbia, Holanda, Canadá e México. Seus alunos podem formar-se em mais de cem programas de graduação, muitos dos quais podem ser concluídos inteiramente on-line. Assim, como o investimento da United Airlines no United Center em Chicago e do Chase no Chase Ball Park no Arizona, a University of Phoenix assumiu como patrocinador do novo estádio em Glendale para divulgar sua marca a potenciais consumidores.

A University of Phoenix é um dos cada vez mais numerosos novos concorrentes no ensino superior. De acordo com seu fundador, doutor John Sperling, a University of Phoenix ingressou no setor para atender à crescente demanda por oportunidades de for-

O processo de gestão estratégica descrito no Capítulo 1 das de uma empresa são as ameaças e oportunidades as oportunidades e ameaças, está um passo mais próximo da estratégia', isto é, uma estratégia que leve à vantagem competitiva. Existem claramente novas ameaças — novos concorrentes no ensino superior. No entanto, não basta reconhecer a realidade no ambiente competitivo de uma empresa. É necessário também aplicar para concluir sistematicamente essa parte do sistema, essas ferramentas devem estar fundamentadas na maneira que elas não foram desenvolvidas de modo arbitrário. O capítulo

mação superior para adultos no mercado de trabalho. Comprometida em remover as barreiras que impedem adultos que trabalham de concluir seus estudos, a University of Phoenix tem sido a universidade de mais rápido crescimento nos Estados Unidos, praticamente desde sua fundação.²

A concorrência parece ter chegado ao setor de ensino superior. E não se restringe a novos concorrentes como a University of Phoenix. Após quase dois séculos de moderada competição entre universidades confinada quase exclusivamente ao campo esportivo, instituições de ensino agora se veem competindo pelos melhores alunos com atrativos pacotes financeiros, luxuosas academias de ginástica dentro do campus e avançados recursos de informática. As universidades passaram a competir para contratar os professores mais renomados na academia e no mercado editorial, que então concorrem entre si por verbas de pesquisa do governo e diversas organizações não governamentais. Os responsáveis por desenvolvimento de universidades e faculdades disputam a benevolência de potenciais doadores — pessoas que podem colaborar com a dotação de uma instituição de ensino, que, por sua vez, pode ser usada para finançar programas para professores, funcionários e alunos.

Na verdade, a concorrência no setor de ensino universitário nunca foi tão acirrada. Diante dos curadores, os presidentes das universidades passaram a ser responsáveis pelo desenvolvimento e pela implementação de estratégias destinadas a dar a suas escolas uma vantagem competitiva, o que ocorre embora a maioria das instituições de ensino norte-americanas sejam organizações sem fins lucrativos. Entretanto, o fato de essas organizações não buscarem maximizar seu lucro econômico não significa que elas não devem competir em um setor altamente concorrido.³

O processo de gestão estratégica descrito no Capítulo 1 sugeriu que um dos determinantes cruciais das estratégias de uma empresa são as ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Se uma empresa entende suas oportunidades e ameaças, está um passo mais próximo de ser capaz de escolher e implementar uma 'boa estratégia', isto é, uma estratégia que [é] a vantagem competitiva.

Existem claramente novas ameaças — novos concorrentes como a University of Phoenix — e novas oportunidades no ensino superior. No entanto, não basta reconhecer que é importante entender as ameaças e oportunidades no ambiente competitivo de uma empresa. É necessário também um conjunto de ferramentas que os gerentes possam aplicar para concluir sistematicamente essa parte de análise externa do processo de gestão estratégica. Ademais, essas ferramentas devem estar fundamentadas sobre uma base teórica sólida, de forma que os gerentes julguem que elas não foram desenvolvidas de modo arbitrário. Felizmente, tais ferramentas existem e serão descritas neste capítulo.

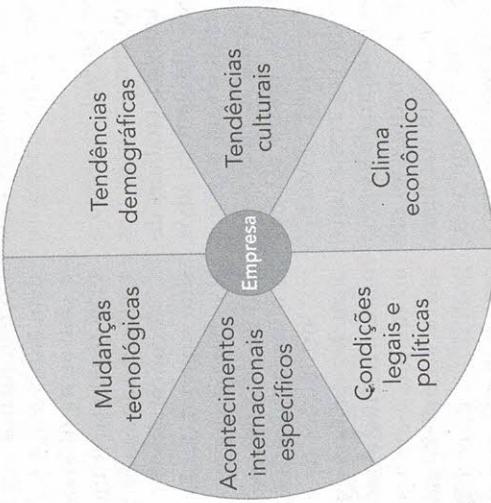
ENTENDENDO O AMBIENTE GERAL DE UMA EMPRESA

PESTEL
Andrić

Qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa se depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. O ambiente geral consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto em suas escolhas estratégicas. Conforme ilustra a Figura 2.1, o ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos.

FIGURA 2.1

O ambiente geral enfrentado pelas empresas



Em 1899, Charles H. Duell, chefe do escritório de patentes dos Estados Unidos, disse: "Tudo que pode ser inventado já foi inventado".⁴ Ele estava enganado. As mudanças tecnológicas dos últimos anos tiveram impacto significativo na forma como as empresas fazem negócios e nos produtos e serviços que vendem. O impacto foi mais evidente para tecnologias baseadas na informação digital — incluindo computadores, a Internet, telefones celulares e assim por diante. Muitos de nós utilizamos rotineiramente produtos e serviços digitais que não existiam poucos anos atrás — tal como o TiVo. Entretanto, a rápida inovação tecnológica não se limitou a tecnologias digitais. A biotecnologia também teve um progresso rápido nos últimos dez anos. Novos tipos de medicamento estão sendo criados. E, igualmente importante, a biotecnologia promete desenvolver formas inteiramente novas para prevenir e tratar doenças.⁵

A **mudança tecnológica** cria tanto oportunidades — à medida que as empresas começam a explorar como usar a tecnologia para criar novos produtos e serviços — como ameaças — à medida que a mudança tecnológica as força a repensar suas estratégias tecnológicas. No Capítulo 1 vimos como uma inovação tecnológica — baixar música digital da Internet — realmente mudou a concorrência na indústria fonográfica.⁶

Um segundo elemento do ambiente geral de uma empresa são as tendências demográficas. **Demografia** é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, gênero, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais capazes de determinar padrões de compra. Conhecer essas informações básicas sobre uma população pode ajudar uma empresa a determinar se seus produtos ou serviços serão ou não atraentes para os consumidores e quantos clientes potenciais esses produtos e serviços terão.

Algumas tendências demográficas são muito bem conhecidas. Por exemplo, todo mundo já ouviu falar dos baby boomers — a geração nascida pouco depois da Segunda Guerra. Essa grande população teve impacto sobre as estratégias de muitas empresas, sobretudo à medida que foram envelhecendo e tendo mais renda disponível. No entanto, outros grupos demográficos também exerceram influência sobre estratégias corporativas. Isso se aplica especialmente ao setor automotivo. Por exemplo, as minivans foram inventadas para atender à demanda das 'mãeteristas' — mulheres que moravam fora dos centros urbanos e precisavam levar seus filhos menores a várias atividades. A série 3 da BMW parece ter sido idealizada para os yuppies — jovens das décadas de 1970 e 1980 que viviam em cidades e tinham a carreira em ascensão, enquanto os modelos Liberty da Jeep e o Xterra da Nissan parecem ter sido desenhados para a geração X — homens e mulheres jovens na faixa dos 20 anos na época, recém-formados ou prestes a se formar.

Nos Estados Unidos, uma tendência demográfica importante nos últimos 20 anos tem sido o crescimento da população hispânica. Em 1990, a porcentagem de afrodescendentes na população norte-americana era maior do que a de hispânicos. No entanto, em 2000 havia mais pessoas de ascendência latina no país do que de ascendência africana. A previsão é de que em 2010 os hispânicos constituirão mais de 15 por cento da população norte-americana, enquanto a parcela de afrodescendentes permanecerá constante em menos de 8 por cento. Essas tendências são particularmente observáveis no sul e no sudoeste do país. Por exemplo, dentre os jovens com menos de 18 anos, são hispânicos: 36 por cento em Houston, 39 por cento em Miami e San Diego, 53 por cento em Los Angeles e 61 por cento em San Antonio.⁷

As empresas, é claro, estão cientes do crescimento dessa população e de seu poder de compra. Na verdade, a renda disponível dos hispânicos nos Estados Unidos saltou 29 por cento — para \$ 652 bilhões — de 2001 para

2001). Em resposta, as empresas começaram a usar um marketing dirigido a essa população. Em um ano, a Procter & Gamble gastou \$ 90 milhões em marketing dirigido ao público de língua espanhola e também formou uma tripla de 65 funcionários bilíngues voltada para o marketing de produtos para hispânicos. Na realidade, a Procter & Gamble espera que a população hispânica seja o alicerce do crescimento de suas vendas na América do Norte.⁸

As empresas podem tentar explorar seu entendimento acerca de determinado segmento demográfico da população para criar uma vantagem competitiva — como foi o caso da Procter & Gamble com relação à população hispânica —, mas focar um segmento demográfico muito estrito pode limitar a demanda por produtos. A WB, rede de televisão alternativa criada pela Time Warner em 1995, enfrentou esse dilema. Inicialmente, a WB obteve sucesso na produção de programas para adolescentes — clássicos como os seriados *Dawson's Creek* e *Buffy, a caçadora das vampiros*. No entanto, em 2003 a WB teve uma queda de 11 por cento na audiência e de \$ 25 milhões na receita em publicidade. Embora não tenha abandonado seu público tradicional, a WB passou a produzir programas que visam a atrair espectadores mais velhos. Recentemente, a WB fundiu-se com a UPN para formar uma nova rede, a CW, que é uma joint-venture entre a CBS (proprietária da UPN) e a Time Warner (proprietária da WB).⁹

O terceiro elemento do ambiente geral de uma empresa são as tendências culturais. **Cultura** são os valores, crenças e normas que guiam o comportamento em uma sociedade. Esses valores, essas crenças e normas definem o que é ‘certo’ e ‘errado’ em uma sociedade, o que é aceitável e inaceitável, o que é elegante ou não. Deixar de entender mudanças na cultura, ou diferenças entre culturas, ou diferenças entre culturas, pode ter um impacto muito grande na habilidade de ganhar vantagem competitiva.

Isso se torna mais evidente para empresas que operam em diversos países. Até mesmo diferenças de cultura aparentemente pequenas podem exercer impacto. Por exemplo, nos Estados Unidos, propagandas que terminam com uma pessoa mostrando a mão com o dedo indicador e o polegar unidos demonstram que o produto é bom. No Brasil, o mesmo gesto tem uma conotação vulgar e ofensiva. Anúncios norte-americanos com uma noiva vestida de branco podem ser muito confusos para os chineses, porque na China o branco é usado tradicionalmente nos funerais. Na Alemanha, são as mulheres que normalmente compram as alianças de noivado para os noivos, enquanto nos Estados Unidos são geralmente os homens que fazem isso. E o que pode ser uma forma apropriada de tratar colegas de trabalho mulheres no Japão ou na França deixaria a maioria dos homens seriamente encravados nos Estados Unidos. Entender o contexto cultural em que uma empresa opera é importante para avaliar sua habilidade em gerar vantagens competitivas.¹⁰

O quarto elemento do ambiente geral de uma empresa é o clima econômico vigente. O **clima econômico** é a parte geral dos sistemas econômicos em que uma empresa opera. A saúde da economia varia ao longo do tempo em um padrão distinguível: períodos de relativa prosperidade — quando a demanda por bens e serviços está alta e o desemprego, baixo — são seguidos por períodos de relativamente pouca prosperidade — quando a demanda por bens e serviços está baixa e o desemprego, alto. Quando a atividade econômica está relativamente baixa, diz-se que a economia está em recessão. Uma recessão severa, que dura vários anos, é conhecida como **ciclo de negócios**.

Ao longo da década de 1990, o mundo, e especialmente os Estados Unidos, experimentou um período de crescimento sustentado. Alguns observadores até especularam que o governo tinha se tornado tão hábil em manipular a demanda por meio do ajuste da taxa de juros que um período de recessão não deveria seguir necessariamente um período de crescimento sustentado. Obviamente, o ciclo de negócios mostrou sua face terrível duas vezes desde a década de 1990 — a primeira, com o estouro da bolha de tecnologia por volta de 2001 e, recentemente, na crise de crédito em 2008. A maioria dos observadores concorda atualmente que, embora a política governamental possa exercer significativo impacto sobre a freqüência e o tamanho dos reveses econômicos, é improvável que essas políticas sejam capazes de evitá-los por completo.

O quinto elemento do ambiente geral de uma empresa são as **condições legais e políticas**, que se referem ao impacto das leis e do sistema legal nos negócios, juntamente com a natureza geral do relacionamento entre as empresas e o governo. Essas leis e o relacionamento entre os setores público e privado podem variar significativamente no mundo. Por exemplo, no Japão, as empresas e o governo são vistos, de modo geral, como parceiros com um relacionamento consistentemente estreito e cooperativo. Na realidade, observou-se que uma das razões para o crescimento extremamente lento da economia japonesa na última década é a relutância do governo em impor uma reestruturação econômica que prejudicaria o desempenho de algumas empresas do país — especialmente os maiores bancos japoneses. Nos Estados Unidos, por outro lado, a qualidade do relacionamento entre empresas e governo tende a variar ao longo do tempo. Em algumas administrações, uma rigorosa legislação antitruste e de padrões ambientais rígidos — ambos vistos como incompatíveis com os interesses das empresas — predomina. Em outras administrações, a legislação antitruste é menos rigorosa, e a imposição de padrões ambientais é postergada, sugerindo uma perspectiva mais favorável às empresas.

O último atributo a ser citado do ambiente geral de uma empresa são os **acontecimentos internacionais específicos**, que incluem guerras civis, golpes de Estado, terrorismo, guerras entre países, fome e recessão econômica.

mica em um país ou região. Todos esses acontecimentos específicos podem ter um impacto enorme na capacidade das estratégias de uma empresa para gerar vantagem competitiva.

Sem dúvida, um dos acontecimentos específicos mais importantes que ocorreram nas últimas décadas foram os ataques terroristas perpetrados na cidade de Nova York e em Washington em 11 de setembro de 2001. Além da trágica perda de vidas, esses ataques tiveram importantes implicações comerciais. Por exemplo, levou mais de cinco anos para que a demanda por transporte aéreo retomasse os níveis anteriores ao 11 de setembro. As companhias de seguros tiveram de pagar bilhões de dólares em sinistros imprevistos como resultado dos ataques. A indústria bélica viu a demanda por seus produtos disparar na medida em que os Estados Unidos e alguns de seus aliados iniciaram a guerra no Afeganistão e no Iraque.

O ambiente geral de uma empresa define o amplo contexto em que ela opera. Entender esse ambiente geral pode ajudar a empresa a identificar algumas das ameaças e oportunidades que enfrentará. Entretanto, o ambiente geral normalmente tem um impacto sobre as ameaças e oportunidades de uma empresa por meio do impacto em seu ambiente local. Portanto, embora a análise do ambiente geral da empresa seja um passo importante em qualquer aplicação do processo de gestão estratégica, ela deve vir acompanhada de uma análise de seu ambiente local, para que as ameaças e oportunidades sejam plenamente entendidas. Ferramentas específicas para analisar o ambiente local de uma empresa, juntamente com as perspectivas teóricas das quais essas ferramentas derivaram, são discutidas a seguir.

III O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO

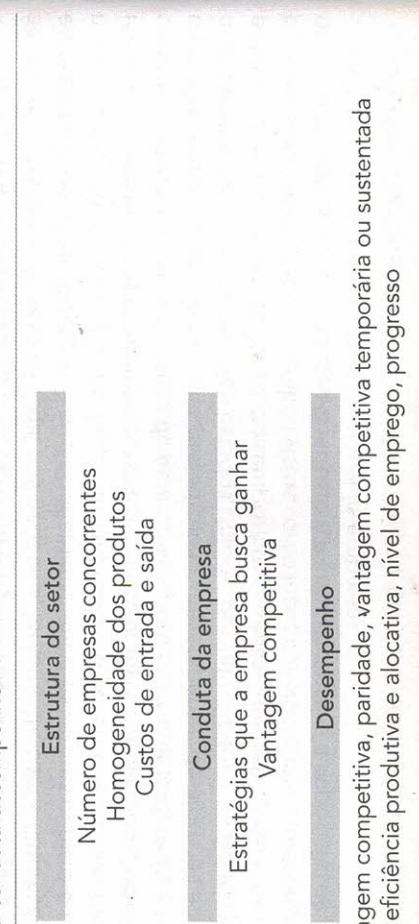
Na década de 1930, um grupo de economistas começou a desenvolver uma abordagem para entender o relacionamento entre o ambiente de uma empresa, seu comportamento e desempenho. O objetivo original desse trabalho foi descrever condições sob as quais a competição em um setor não se desenvolveria, o que ajudou os órgãos reguladores governamentais a identificar setores em que leis de estímulo à concorrência deveriam ser implementadas.¹¹

A estrutura teórica que se desenvolveu a partir desse esforço ficou conhecida como **modelo estrutura-conduta-desempenho (E-C-D)**, que está resumido na Figura 2.2. O termo **estrutura**, nesse modelo, refere-se à estrutura do setor, medida por fatores como o número de concorrentes, a heterogeneidade dos produtos, o custo de entrada e saída e assim por diante. **Conduta** refere-se às estratégias que as empresas de um setor implementam. **Desempenho**, no modelo E-C-D, tem dois significados: o desempenho individual de empresas e o desempenho da economia como um todo. Embora ambas as definições de desempenho no modelo E-C-D sejam importantes, como foi sugerido no Capítulo 1, o processo de gestão estratégica é muito mais focalizado no desempenho de cada empresa do que no desempenho geral da economia. A relação entre esses dois tipos de desempenho às vezes pode ser complexa, conforme descrito no quadro "Ética e estratégia".

Alógica que associa a estrutura do setor à conduta e ao desempenho é bem conhecida. Atributos da estrutura do setor em que uma empresa opera definem a gama de opções e restrições a serem enfrentadas. Em alguns setores, as empresas têm pouquíssimas opções e muitas restrições. Em geral, as empresas nesses setores só conseguem ganhar paridade competitiva. Nesse cenário, a estrutura do setor determina totalmente a conduta da empresa e seu desempenho no longo prazo.

Entretanto, empresas de setores menos competitivos enfrentam menos restrições e possuem uma gama maior de opções de conduta. Algumas dessas opções podem permitir que tenham vantagens competitivas. No entanto,

FIGURA 2.2 O modelo estrutura-conduta-desempenho



Nível de empresa: desvantagem competitiva, paridade, vantagem competitiva temporária ou sustentada
Sociedade: eficiência produtiva e alocativa, nível de emprego, progresso

na capacidade
décadas foram
de 2001. Além
levou mais de
os ataques. A
lguns de seus

ambiente geral
o, o ambiente
o impacto
portante em
seu ambiente
ara analisar o
as derivaram,
e, portanto, con-
sistentes com o
entes com o bem-estar
sociedade.

Na verdade, a preocupação com o **bem-estar social**, ou com o bem geral da sociedade, é a principal razão pela qual o modelo E-C-D foi desenvolvido. Esse modelo deveria ser usado para identificar setores nos quais não ocorria a competição perfeita e, portanto, em que o bem-estar social não estava sendo maximizado. Com esses setores identificados, o governo poderia, então, engajar-se em atividades para incrementar a competitividade deles, aumentando assim o bem-estar social.

Estudos de administração estratégica viraram

o modelo E-C-D de cabeça para baixo, utilizando-o

gama maior
No entanto,

Ética e estratégia

É bom para a sociedade que uma empresa ganhe vantagem competitiva?

Um dos princípios básicos da teoria econômica é que a sociedade está mais bem servida quando seus atores são muito competitivos. Um setor é muito competitivo quando nele opera um grande número de empresas, quando os produtos e serviços que essas empresas vendem são semelhantes e quando não é muito custoso para elas entrar ou sair do setor. Na verdade, como está descrito no quadro "Estratégia em detalhes", diz-se que esses setores são *perfeitamente competitivos*.

As razões pelas quais a sociedade está mais bem servida quando os setores são perfeitamente competitivos são bem conhecidas. Nesses setores, as empresas precisam lutar constantemente para manter seus custos baixos, sua qualidade alta e, quando apropriado, inovar constantemente se quiserem até mesmo sobreviver. Custos baixos, alta qualidade e inovação apropriada são geralmente consistentes com os interesses dos clientes de uma empresa e, portanto, consistentes com o bem-estar geral da sociedade.

Na verdade, a preocupação com o **bem-estar social**, ou com o bem geral da sociedade, é a principal razão pela qual o modelo E-C-D foi desenvolvido. Esse modelo deveria ser usado para identificar setores nos quais não ocorria a competição perfeita e, portanto, em que o bem-estar social não estava sendo maximizado. Com esses setores identificados, o governo poderia, então, engajar-se em atividades para incrementar a competitividade deles, aumentando assim o bem-estar social.

Estudos de administração estratégica viraram o modelo E-C-D de cabeça para baixo, utilizando-o

mesmo quando as empresas têm mais opções de conduta, a estrutura do setor ainda limita a gama de opções. Além disso, como será mostrado em mais detalhes adiante neste capítulo, a estrutura do setor também tem um impacto sobre por quanto tempo as empresas podem esperar manter suas vantagens competitivas diante de uma competição crescente.

III O MODELO DE CINCO FORÇAS DE AMEAÇAS AMBIENTAIS

Como estrutura teórica, o modelo E-C-D mostrou ser muito útil em oferecer informações tanto para pesquisa como para política governamental. No entanto, nesse formato, o modelo pode, às vezes, ser difícil de usar para identificar ameaças no ambiente local de uma empresa. Felizmente, vários estudos desenvolveram modelos de ameaças ambientais baseados no modelo E-C-D que são altamente aplicáveis na identificação de ameaças que se apresentam a uma empresa em particular. O mais influente desses modelos foi desenvolvido pelo professor Michael Porter e é conhecido como *estrutura de cinco forças*.¹² Ela identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estar presentes. A relação entre o modelo E-C-D e a estrutura de cinco forças está descrita no quadro "Estratégia em detalhes".



para descrever setores em que as empresas poderiam ganhar vantagens competitivas e alcançar um desempenho acima da média. No entanto, alguns questionam: se a administração estratégica diz respeito a criar e explorar imperfeições competitivas nos setores, ela também diz respeito a diminuir o bem geral da sociedade para que as vantagens sejam obtidas por poucas empresas? Não surpreende que indivíduos que estejam mais interessados em melhorar a sociedade do que melhorar o desempenho de poucas empresas questionem a legitimidade moral do campo da gestão estratégica.

No entanto, existe outra visão sobre gestão estratégica e bem-estar social. O modelo E-C-D presume que quaisquer vantagens competitivas que uma empresa tenha em um setor prejudicam a sociedade. A visão alternativa é de que ao menos algumas das vantagens competitivas podem existir porque a empresa atende às necessidades dos clientes com mais eficiência do que os concorrentes. Sob essa perspectiva, as vantagens competitivas não são ruins para o bem-estar social.

É claro que ambas as perspectivas podem ser verdadeiras. Por exemplo, uma empresa como a Microsoft envolveu-se em atividades que alguns tribunais consideraram inconsistentes com o bem-estar social. De outro lado, a Microsoft também vende aplicativos de software que são rotineiramente classificados como os melhores do setor — ação consistente com o atendimento às necessidades do cliente de maneira a maximizar o bem-estar social.

Fontes: J. B. Barney, "Types of competition and the theory of strategy", *Academy of Management Review*, n. 11, p. 791-800, 1986; H. Demsetz, "Industry structure, market rivalry, and public policy", *Journal of Law and Economics*, n. 16, p.1-9, 1973; M. Porter, "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, n. 6, p. 609-620, 1981.



O modelo de cinco forças e o modelo E-C-D

A relação entre a estrutura de cinco forças e o modelo E-C-D aciona a relação entre as ameaças identificadas nessa estrutura e a natureza da competição em um setor. Quando as cinco ameaças são muito altas, a competição em um setor começa a se aproximar do que os economistas chamam de *competição perfeita*; quando elas são muito baixas, a competição em um setor começa a se aproximar do que os economistas chamam de *monopólio*. Entre a competição perfeita de um lado e o monopólio de outro, os economistas identificaram dois outros tipos de competição em um setor — *competição monopolista* e *oligopólio* — em que as cinco ameaças identificadas na estrutura são moderadamente altas. Esses quatro tipos de competição, e o desempenho esperado das empresas nesses diferentes setores, estão resumidos na Tabela A, a seguir.

Os setores são **perfeitamente competitivos** quando existe um número grande de empresas concorrentes, os produtos vendidos são homogêneos no que diz respeito a custo e atributos, e a entrada e saída são de baixo custo. Exemplos de setores perfeitamente competitivos incluem o mercado *spot* de petróleo. Empresas nesses setores podem esperar obter apenas paridade competitiva.

Nos **setores monopolisticamente competitivos**, existe um grande número de empresas concorrentes e baixo custo de entrada e saída. No entanto, ao contrário da competição perfeita, os produtos nes-

ses setores não são homogêneos no que diz respeito a custo e atributos. Alguns setores monopolisticamente competitivos são os de creme dental, xampu, bolas de golfe e automóveis. Empresas nesses setores podem ganhar vantagens competitivas.

Oligopólios são caracterizados por um pequeno número de empresas concorrentes, por produtos homogêneos e por entrada e saída custosos. Exemplos de setores oligopolistas incluem os setores automotivo e de aço norte-americanos, na década de 1950, e o setor de cereais matinais nos Estados Unidos, nos dias de hoje. Atualmente, os quatro principais fabricantes de cereais matinais respondem por 90 por cento desses produtos vendidos no país. Empresas nesse setor podem ganhar vantagens competitivas.

Finalmente, **setores monopolistas** consistem de apenas uma empresa. A entrada nesse tipo de setor é muito custosa. Existem poucos exemplos de setores puramente monopolistas. Historicamente, por exemplo, os Correios dos Estados Unidos detinham o monopólio da entrega de correspondências residenciais. Entretanto, esse monopólio foi desafiado na entrega de pequenas encomendas pelo FedEx, nas encendas grandes pela UPS e na entrega de correspondências pelo correio eletrônico. Os monopólios podem gerar vantagens competitivas — embora às vezes elas sejam administradas de maneira extremamente ineficiente.

Fonie: J. Bearney, *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

TABELA A Tipos de competição e o desempenho esperado da empresa

Tipos de competição	Atributos	Exemplos	Desempenho esperado da empresa
Competição perfeita	Grande número de empresas Produtos homogêneos Baixo custo de entrada e saída	Mercado de ações Petróleo	Paridade competitiva
Competição monopolística	Grande número de empresas Produtos heterogêneos Baixo custo de entrada e saída	Cremes dentais Xampus Bolas de golfe Automóveis	Vantagem competitiva
Oligopólio	Pequeno número de empresas Produtos homogêneos Alto custo de entrada e saída	Setores automotivo e de aço norte-americanos na década de 1950 Setor atual de cereais matinais nos Estados Unidos	Vantagem competitiva
Monopólio	Uma empresa Entrada custosa	Entrega domiciliar de correspondências	Vantagem competitiva

Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma **ameaça ambiental** é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que vise a reduzir seu nível de desempenho. Ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem sua receita ou reduzem seu desempenho de outras maneiras. Em relação ao E-C-D, ameaças ambientais são forças que tendem a aumentar a competitividade de um setor e forçar o desempenho de uma empresa ao nível de paridade competitiva. As cinco ameaças ambientais identificadas na estrutura de cinco forças são: (1) ameaça de entrada; (2) ameaça de rivalidade; (3) ameaça de substitutos; (4) ameaça de fornecedores, e (5) ameaça de compradores. A estrutura de cinco forças está resumida na Figura 2.3.

Ameaça de entrada

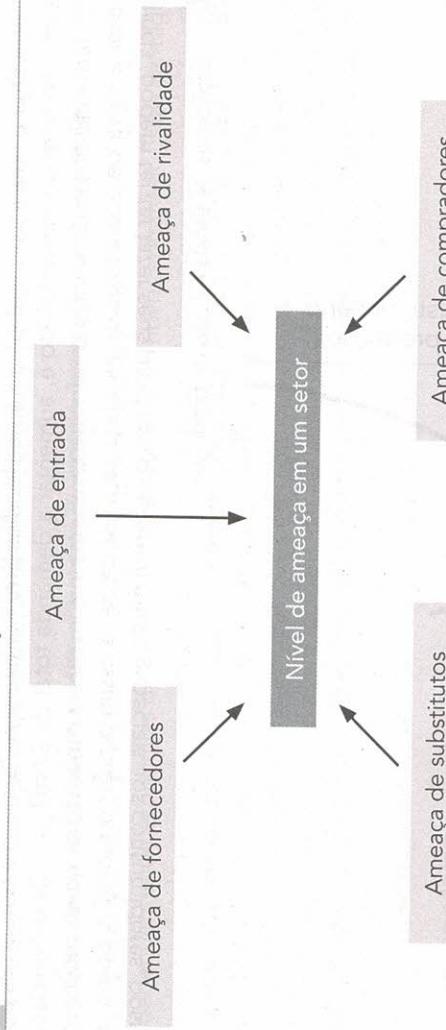
A primeira ameaça ambiental identificada na estrutura de cinco forças é a de nova entrada. **Novos entrantes** são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em breve. Para a Amazon.com, a Barnes & Nobles.com e a Borders.com são novos entrantes no negócio de compra de livros on-line. Em grande parte, a Amazon inventou essa maneira de vender livros, e tanto a Barnes & Nobles como a Borders entraram recentemente nesse mercado, embora ambas já operassem no canal tradicional de venda de livros. Para a ESPN, no setor de canais de esporte na TV, a rede Fox Sports Regional Network é um novo entrante. Ela consiste de vários canais regionais de esportes que transmitem eventos de esportes nacionais e regionais, notícias de esportes e programas de entretenimento sobre esportes — incluindo *The best damn sports show period*.¹³ De acordo com o modelo E-C-D, novos entrantes são motivados a ingressar em um setor pelos lucros superiores que algumas empresas já nele estabeleceram podem auferir. Empresas que almejam esse lucro elevado entram no setor, aumentando assim o nível de concorrência e reduzindo o desempenho das empresas estabelecidas. Na ausência de barreiras, a entrada continuará enquanto as empresas do setor estiverem ganhando vantagens competitivas e cessará quando todas as empresas estabelecidas estiverem obtendo paridade competitiva.

Até que ponto a nova entrada representará uma ameaça ao desempenho de uma empresa estabelecida dependendo do custo de entrada. Se esse custo em um setor for maior do que o lucro potencial que um novo entrante pode obter ingressando, então a entrada não será acessível, e novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas. Mas, se o custo de entrada for menor do que o retorno da entrada, esta ocorrerá até que os lucros derivados da entrada sejam menores do que os custos de entrada.

A ameaça de entrada depende do custo de entrada, e este, por sua vez, depende da existência e da ‘altura’ das barreiras à entrada. **Barreiras à entrada** são atributos da estrutura de um setor que aumentam o custo de entrada. Quanto maior é esse custo, mais altas são as barreiras. Com a existência de barreiras à entrada significativas, entrantes potenciais não ingressarão em um setor, embora as empresas estabelecidas ganhem vantagens competitivas.

Na literatura sobre E-C-D e estratégia, foram identificadas quatro barreiras importantes à entrada, que estão listadas no Quadro 2.1. São elas: (1) economias de escala; (2) diferenciação de produto; (3) vantagens de custo independentes da escala; e (4) regulamentações governamentais para entrada.¹⁴

FIGURA 2.3 Modelo de cinco forças de ameaças ambientais



Fonte: Adaptado de M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, Simon & Schuster Adult Publishing Group, 1998. (Copyright © 1980, 1998 por The Free Press. Todos os direitos reservados.)

QUADRO 2.1

Barreiras à entrada em um setor

1. Economias de escala.
2. Diferenciação de produto.
3. Vantagens de custo independentes da escala.
4. Regulamentações governamentais para entrada.

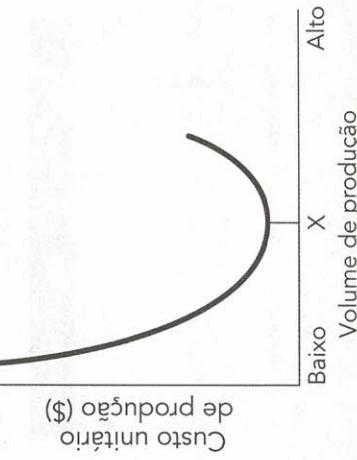
Economias de escala como barreira à entrada

Existem **economias de escala** em um setor quando os custos de uma empresa caem em função de seu volume de produção. **Deseconomias de escala** existem quando os custos de uma empresa aumentam em função de seu volume de produção. A relação entre economias de escala, deseconomias de escala e volume de produção de uma empresa está resumida na Figura 2.4. À medida que o volume de produção de uma empresa aumenta, seus custos começam a cair. Essa é uma manifestação de economias de escala. No entanto, a certa altura, o volume de produção de uma empresa torna-se muito grande e seus custos começam a aumentar. Essa é uma manifestação de deseconomias de escala. Para que economias de escala funcionem como uma barreira à entrada, a relação entre o volume de produção e os custos da empresa deve ter o formato da curva da Figura 2.4 — ela sugere que qualquer desvio, positivo ou negativo, de um nível ótimo de produção (o ponto X na figura) levará a empresa a experimentar custos de produção muito mais elevados.

Para perceber como as economias de escala agem como uma barreira à entrada, considere o cenário a seguir. Imagine um setor com os seguintes atributos: existem cinco empresas estabelecidas — cada empresa tem apenas uma fábrica; o nível ótimo de produção em cada uma dessas fábricas é de 4 mil unidades ($X = 4.000$); a demanda total para o produto desse setor está fixada em 22 mil unidades; a curva de economias de escala está ilustrada na Figura 2.4; e os produtos nesse setor são muito homogêneos. A demanda total no setor (22.000 unidades) é maior do que a oferta total ($5 \times 4.000 = 20.000$ unidades). Todos sabem que, quando a demanda é maior do que a oferta, os preços sobem. Isso significa que as cinco empresas estabelecidas nesse setor terão níveis de lucro mais elevados. O modelo E-C-D sugere que, na ausência de barreira, esses lucros elevados devam motivar a entrada.

No entanto, veja a decisão de entrada sob o ponto de vista de entrantes potenciais. Certamente, as empresas estabelecidas estão obtendo lucros elevados, mas os entrantes potenciais enfrentam uma escolha nada palatável. De um lado, novos entrantes podem ingressar no setor com uma fábrica extremamente eficiente e produzir 4 mil unidades. Porém, essa forma de entrada fará a oferta do setor subir para 24 mil unidades ($20.000 + 4.000$). Repentinamente, a oferta será maior que a demanda ($24.000 > 22.000$), e todas as empresas do setor, incluindo o novo entrante, terão prejuízo. De outro lado, o novo entrante pode ingressar no setor com uma fábrica com porte abaixo do ótimo (por exemplo, mil unidades). Esse tipo de entrada deixa a demanda total do setor menor do que a oferta ($22.000 > 21.000$). No entanto, o novo entrante enfrenta uma séria desvantagem de custo nesse caso, porque não produz na posição de baixo custo da curva de economias de escala. Diante dessas alternativas insatisfatórias, o entrante potencial simplesmente não ingressa, embora as empresas estabelecidas estejam auferindo lucros.

É claro que existem outras opções para entrantes potenciais, além de ingressar a uma escala eficiente e perder dinheiro ou entrar a uma escala ineficiente e perder dinheiro. Por exemplo, entrantes potenciais podem tentar expandir o tamanho total do mercado (isto é, aumentar a demanda total de 22 mil para 24 mil unidades ou mais) e ingressar no tamanho ótimo. Entrantes potenciais também podem tentar desenvolver novas tecnologias de produção, deslocar a curva de economias de escala para a esquerda (e assim reduzir o tamanho ótimo da fábrica) e entrar. Ou, ainda, podem tentar fazer seus produtos parecerem muito especiais aos consumidores, possibilitando a

FIGURA 2.4 Economias de escala e custo de produção

intervenção de preços mais altos para compensar os custos mais elevados de produção associados a uma fábrica ‘de nível menor que ótimo’.¹⁵

Quaisquer dessas ações podem permitir a entrada em um setor. Entretanto, elas são custosas. Se o custo de engajar-se nessas atividades de ‘eliminação de barreiras’ for maior do que o retorno da entrada, a entrada não será beneficiária, mesmo que as empresas estabelecidas estejam aferindo lucros positivos.

Historicamente, economias de escala atuavam como uma barreira à entrada no mercado mundial de aço. Para explorar plenamente as economias de escala, as siderúrgicas tradicionais precisavam ser muito grandes. Se os novos entrantes no mercado do aço tivessem construído essas instalações de produção eficientes e grandes, seu efeito teria sido o aumento da oferta de aço acima da demanda, e o resultado teria sido a redução dos lucros líquido para novos entrantes como para empresas estabelecidas. Isso desencorajava uma nova entrada. No entanto, na década de 1970, o desenvolvimento da tecnologia alternativa de miniusina deslocou a curva de economias de escala para a esquerda, ao tornar fábricas menores muito eficientes na operação em alguns segmentos do mercado de aço. O efeito desse deslocamento foi a redução das barreiras à entrada no setor do aço. Entrantes recentes, incluindo empresas como a Nucor Steel e a Chaparral Steel, agora têm vantagens de custo significativas em relação às empresas do setor que utilizam tecnologias de produção obsoletas menos eficientes.¹⁶

Diferenciação de produto como barreira à entrada

Diferenciação de produto significa que empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade do cliente que entrantes potenciais não possuem. Identificação de marca e fidelidade do cliente funcionam como barreiras à entrada, porque novos entrantes precisam não só absorver custos usuais associados a iniciar a produção em um novo setor como também absorver os custos associados a superar as vantagens de diferenciação das empresas estabelecidas. Se o custo de superar essas vantagens for maior do que o potencial de retorno da entrada em um setor, a entrada não ocorrerá, mesmo que as empresas estabelecidas estejam auferindo lucros positivos.

Existem inúmeros exemplos de setores em que a diferenciação de produto tende a servir como uma barreira à entrada. No setor de cervejas, por exemplo, investimentos substanciais feitos pela Budweiser, pela Miller e pela Coors (entre outras estabelecidas) em publicidade (algum dia esqueceremos os sapos da Budweiser?) e em recondicionamento de marca tornaram muito cara a entrada em grande escala no setor de cervejas dos Estados Unidos.¹⁷ Na realidade, em vez de tentar entrar no mercado norte-americano, a InBev, uma grande cervejaria com sede na Bélgica, decidiu adquirir a Anheuser Busch.¹⁸

A E. & J. Gallo, uma vinícola norte-americana, enfrentou barreiras de diferenciação de produto em seus esforços para vender o vinho Gallo no mercado francês. O mercado de vinhos na França é imenso — os franceses consomem 16,1 galões* de vinho por pessoa por ano, totalizando um consumo de mais de 400 milhões de caixas de vinho, enquanto os consumidores norte-americanos bebem apenas 1,8 galão de vinho por pessoa por ano, em um total de menos de 200 milhões de caixas. Apesar dessa diferença, uma fidelidade intensa às vinículturas francesas locais tornou muito difícil para a Gallo entrar no enorme mercado francês — um mercado em que vinhos norte-americanos ainda são malvistos e só restaurantes tipicamente norte-americanos os oferecem em sua carta. A Gallo está tentando superar essa vantagem de diferenciação de produto das vinículturas francesas enfatizado suas raízes californianas — que muitos franceses consideram exótica — e dando menos ênfase ao fato de ser uma empresa norte-americana, origem empresarial que é menos atraente para muitos consumidores franceses.¹⁹

Vantagens de custo independentes da escala como barreiras à entrada

Além das barreiras citadas anteriormente, empresas estabelecidas podem ter toda uma gama de vantagens de custo, independentes de economias de escala, em comparação com novos entrantes. Essas vantagens de custo podem impedir a entrada porque novos entrantes se considerarão em desvantagem em relação às empresas estabelecidas. Novos entrantes podem engajar-se em atividades para superar essas vantagens de custos das empresas estabelecidas, mas, à medida que o custo de superá-las aumenta, o lucro econômico potencial da entrada é reduzido. Em alguns cenários, empresas estabelecidas que desfrutam de vantagens de custo, independentes da escala, podem obter lucros superiores e, ainda assim, podem não ser ameaçadas por novos entrantes, porque o custo de superar essas vantagens pode ser proibitivo. Exemplos dessas vantagens de custo, independentes da escala, são apresentados no Quadro 2.2 e incluem: (1) tecnologia proprietária; (2) know-how gerencial; (3) acesso favorável a matérias-primas; e (4) vantagens de custo de curva de aprendizagem.

Tecnologia proprietária

Em alguns setores, **tecnologia proprietária** (isto é, secreta ou patenteada) proporciona às empresas estabelecidas importantes vantagens de lucro em relação a entrantes potenciais. Para ingressar nesses setores, entrantes potenciais devem desenvolver tecnologias substitutas próprias ou correr o risco de copiar tecnologias patenteadas

* 1 galão ≈ 3,78 L.

QUADRO 2.2

Fontes de vantagens de custo, independentes da escala, que podem atuar como barreiras à entrada

1. **Tecnologia proprietária:** quando empresas estabelecidas possuem uma tecnologia secreta ou patenteada que torna seus custos menores do que o custo de entrantes potenciais, estes devem desenvolver tecnologias substitutas para competir. O custo de desenvolver essa tecnologia pode atuar como uma barreira à entrada.
2. **Know-how gerencial:** quando empresas estabelecidas dominam conhecimentos, competências e informações que levam anos para ser desenvolvidos, de que entrantes potenciais não dispõem. O custo de desenvolver esse know-how pode atuar como uma barreira à entrada.
3. **Acesso favorável a matérias-primas:** quando empresas estabelecidas têm acesso de baixo custo à matéria-prima, não desfrutado por entrantes potenciais. O custo de obter um acesso semelhante pode atuar como uma barreira à entrada.
4. **Vantagens de custo de curva de aprendizagem:** quando o volume cumulativo de produção das empresas estabelecidas proporciona a elas vantagens de custo não desfrutadas por entrantes potenciais. A desvantagem de custo das entrantes potenciais pode atuar como uma barreira à entrada.

de outras empresas. Ambas as atividades podem ser custosas. Diversas empresas, em uma ampla variedade de setores, descobriram os custos econômicos — às vezes substanciais — associados à violação de patente de tecnologias proprietárias. Por exemplo, na década de 1990, a Eastman Kodak teve de pagar \$ 910 milhões à Polaroid, e a Intel, \$ 700 milhões à Digital por violação de patente. Recentemente, a Roche Holding pagou \$ 505 milhões à Igen International, e a Genentech, \$ 500 milhões ao City of Hope National Medical Center. A Eolas teve de pagar \$ 521 milhões por infringir a patente da Microsoft, e a Gateway, \$ 250 milhões por violar a patente da Intergraph.

Na verdade, nos Estados Unidos, ao menos 20 empresas tiveram de pagar mais de \$ 100 milhões a alguma outra por violação de patente. E isso não inclui as ações de violação de patente que são resolvidas fora dos tribunais, ações essas que envolvem bilhões de dólares. Obviamente, se um setor tem várias empresas com tecnologias proprietárias, essas tecnologias podem aumentar substancialmente o custo de entrada nesse setor.²⁰

O número de processos de quebra de patentes nos Estados Unidos vem aumentando anualmente nos últimos 15 anos. Em 1991, foi de 1.171; em 2004 (o último ano para o qual há dados completos disponíveis), chegou a 3.075. Desde 1994, a indenização média por perdas e danos tem sido de \$ 8 milhões. Atualmente, 60 por cento desses processos levam a uma compensação financeira. Infrações de patentes ocorrem em diversos setores, como equipamentos eletrônicos (14,6 por cento), produtos químicos (14 por cento), instrumentos de medição (13,4 por cento), equipamentos de informática (12,2 por cento) e serviços empresariais (9,8 por cento).²¹

Know-how gerencial

Ainda mais importante do que a tecnologia propriamente dita como barreira à entrada é o know-how gerencial acumulado por empresas estabelecidas ao longo de sua história.²² **Know-how gerencial** consiste em conhecimento e informações, geralmente incontestáveis, necessários para competir nas atividades diárias de um setor.²³ O know-how inclui informações que levaram anos, ou, em alguns casos, décadas, para ser acumuladas e que permitem a uma empresa interagir com clientes e fornecedores, ser inovadora e criativa, fabricar produtos de qualidade e assim por diante. Geralmente, novos entrantes não terão acesso a esse know-how, e será oneroso adquiri-lo rapidamente.

Um setor em que esse tipo de know-how é uma barreira muito importante à entrada é o farmacêutico. O sucesso nesse setor depende essencialmente de competências de pesquisa e desenvolvimento de alta qualidade, e acumulá-las leva décadas. Novos entrantes enfrentam enormes desvantagens de custo por um longo período enquanto tentam desenvolver essas habilidades, e, portanto, a entrada no setor farmacêutico tem sido bastante limitada.²⁴

Acesso favorável a matérias-primas

Empresas estabelecidas também podem ter vantagens de custo em relação a novos entrantes, com base em acesso favorável a matérias-primas. Se, por exemplo, existem apenas algumas fontes de minério de ferro de alta qualidade em uma região geográfica específica, as siderúrgicas que possuem acesso a essas fontes podem ter uma vantagem de custo sobre outras que precisem trazer seu minério de fontes distantes.²⁵

Vantagens de custo de curva de aprendizagem

Foi demonstrado que, em determinados setores (como o de fabricação de aeronaves), o custo de produção cai com o acúmulo de volume de produção. Com o passar do tempo, as empresas estabelecidas ganham experiência na produção, e seus custos caem para um patamar abaixo daquele dos entrantes potenciais. Entrantes potenciais enfrentam custos substancialmente maiores enquanto adquirem experiência e, portanto, podem não entrar, apesar dos possíveis lucros superiores auferidos pelas empresas estabelecidas. Essas economias de curva de aprendizagem são discutidas detalhadamente no Capítulo 4.

Entrada**Política governamental como barreira à entrada**

Governos, por razões próprias, podem decidir aumentar o custo de entrada em um setor. Isso ocorre com mais frequência quando uma empresa opera como um monopólio regulamentado pelo governo. Nesse cenário, o governo concluir que está em melhor posição do que as forças competitivas do mercado para assegurar que produtos ou serviços específicos sejam disponibilizados para a população a preços razoáveis. Nos Estados Unidos, setores como o de geração de eletricidade e o de ensino fundamental e médio foram (e até certo ponto continuam sendo) protegidos da entrada competitiva por restrições governamentais.

Embora o governo norte-americano tenha agido no passado para restringir a entrada competitiva em muitos setores, o número desses setores e o nível dessa restrição diminuíram drasticamente nos últimos anos. Na realidade, nos Estados Unidos, a desregulamentação do setor de energia elétrica vem ocorrendo em ritmo acelerado. Embora a falência da Enron possa retardar o abrandamento das barreiras impostas pelo governo à entrada nesse setor, a maioria dos observadores concorda que a importância de tais restrições continuará a declinar no futuro. A entrada está ocorrendo inclusive no setor de ensino fundamental e médio, com a criação do que foi denominado *charter schools* — escolas particulares que oferecem alternativas educacionais aos sistemas das escolas públicas.

Variabilidade de

tecnologia prima, a barreira à

Ameaça de rivalidade

Novos entrantes são uma ameaça considerável à habilidade das empresas em manter ou melhorar seu nível de desempenho, mas não são a única no ambiente corporativo. Uma segunda ameaça ambiental da estrutura de cinco forças é a rivalidade — a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa. Tanto a Barnes & Nobles.com como a Borders.com tornaram-se rivais da Amazon.com. Redes como CBS, NBC, Fox, USA Networks e TNN, para citar algumas, são todas rivais da ESPN.

A rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes constantes de preços (por exemplo, descontos nos bilhetes aéreos), lançamento frequente de novos produtos (por exemplo, introdução contínua de produtos eletrônicos de consumo), campanhas de publicidade acirradas (por exemplo, Pepsi versus Coca) e ações e reações competitivas rápidas (empresas aéreas acompanhando rapidamente os descontos das concorrentes).

O Quadro 2.3 mostra alguns dos atributos de um setor que podem gerar altos níveis de rivalidade. Em primeiro lugar, a rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e elas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho. É o que ocorre no setor de computadores pessoais. No mundo inteiro, mais de 120 empresas entraram no mercado de laptops e nenhuma delas domina em participação de mercado. Desde o início da década de 1990, os preços nesse mercado vêm caindo de 25 a 30 por cento ao ano. As margens de lucro dos fabricantes de laptops, que costumavam variar de 10 a 13 por cento, despencaram rapidamente para 3 e 4 por cento.²⁶

Em segundo lugar, a rivalidade tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento. Nesse caso, as empresas que buscam aumentar suas vendas devem conquistar uma fatia do mercado dos concorrentes estabelecidos. Isto tende a aumentar a rivalidade. Uma rivalidade intensa de preços surgiu no setor de fast-food nos Estados Unidos — com os Whoppers de 99 centavos de dólar do Burger King e os ‘menu de um dólar’ do Wendy’s e do McDonald’s —, quando houve o declínio do crescimento nesse setor.²⁷

Em terceiro, a rivalidade tende a ser alta quando as empresas não conseguem diferenciar seus produtos em um setor. Quando a diferenciação de produto não é uma opção estratégica viável, as empresas costumam ser forçadas a competir apenas na base de preço. Uma competição intensa de preços é característica de setores com alta rivalidade. No setor de transporte aéreo, por exemplo, a competição intensa por rotas mais longas — talvez como entre Los Angeles e Nova York e Chicago — manteve seu preço baixo. Existe relativamente pouca diferença de opções de produto nessas rotas. No entanto, ao criar sistemas *hub-and-spoke*, certas companhias aéreas (American, United, Delta) conseguiram desenvolver regiões dos Estados Unidos nas quais são dominantes.

QUADRO 2.3**Atributos de um setor que aumentam a ameaça de rivalidade**

1. Grande número de empresas concorrentes que são praticamente do mesmo tamanho.
2. Crescimento lento do setor.
3. Falta de diferenciação do produto.
4. Adição de capacidade em grandes incrementos.

Os sistemas *hub-and-spoke* permitem que as empresas aéreas diferenciem de modo parcial seus produtos geograficamente, reduzindo assim a rivalidade em segmentos desse setor.²⁸

Por fim, a rivalidade tende a ser alta quando a capacidade de produção é adicionada em grandes incrementos. Se, para obter economias de escala, a capacidade de produção deve ser adicionada em grandes incrementos, é provável que um setor experimente períodos de excesso de oferta após a adição de nova capacidade. Esse excesso de capacidade frequentemente leva a corte de preços. Muito da crescente rivalidade no setor de jatos comerciais entre a Boeing e a Airbus pode ser atribuído às grandes adições de capacidade de manufatura feitas pela Airbus, quando ingressou no setor.²⁹

Ameaça de substitutos

Uma terceira ameaça ambiental da estrutura de cinco forças são os substitutos. Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os **substitutos** atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, mas de maneiras diferentes. Substitutos próximos da Amazon.com incluem a Barnes & Nobles.com e a Borders.com. A televisão é um substituto um tanto mais distante para a Amazon, porque a popularidade de suas comédias, seus dramas e documentários diminui a demanda por livros. Substitutos para o ESPN incluem revistas de esportes, o caderno de esportes nos jornais e a ida a eventos esportivos.

Os substitutos impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e aos lucros que podem auferir. Em última análise, os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor. Isso acontece quando um substituto é claramente superior aos produtos existentes. Alguns exemplos incluem calculadoras eletrônicas que substituem réguas de cálculo e calculadoras manuais; relógios a pilha que substituem relógios de corda; e CDs que substituem LPs (embora alguns especialistas continuem a defender a superioridade sonora dos LPs). Uma dúvida permanece sobre até que ponto o download de músicas substituirá os CDs.

Os substitutos estão desempenhando um papel cada vez mais importante na redução do lucro potencial em diversos setores. Por exemplo, na advocacia, serviços particulares de mediação e arbitragem estão se tornando substitutos viáveis de advogados. No setor editorial, textos digitalizados estão se tornando substitutos viáveis de livros impressos. Noticiários na televisão, especialmente serviços como a CNN, são substitutos muito ameaçadores para revistas semanais de notícias, incluindo a Time e a Newsweek. Na Europa, as chamadas superlojas estão ameaçando pequenos mercados de alimentos. Times de beisebol de ligas menores são substitutos parciais para os times das ligas de primeira linha. A TV a cabo é um substituto da TV aberta. Grupos de grandes varejistas são substitutos para os shopping centers tradicionais. Serviços privados de entrega de correspondência (como na Holanda e na Austrália) são substitutos do serviço postal do governo. Software de planejamento financeiro é um substituto parcial para profissionais de planejamento financeiro.³⁰

Ameaça de fornecedores

A quarta ameaça ambiental da estrutura de cinco forças são os **fornecedores**. Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens essenciais. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para fornecedores dessa maneira. Para a Amazon, editoras e, recentemente, autores de livros são fornecedores cruciais, ao lado dos funcionários que proporcionam capacidades de programação e logística. Fornecedores cruciais da ESPN incluem ligas de esportes — como a NFL e a National Hockey League (NHL) —, assim como personalidades da TV que participam de seus programas.

Alguns atributos de fornecedores que podem levar a altos níveis de ameaça estão listados no Quadro 2.4. Primeiro, os fornecedores de uma empresa são uma grande ameaça se o setor de fornecedores for dominado por um

QUADRO 2.4 Indicadores da ameaça de fornecedores em um setor

1. Setor de fornecedores dominado por um número pequeno de empresas.
2. Fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados.
3. Fornecedores não são ameaçados por substitutos.
4. Fornecedores ameaçam a integração vertical para a frente.
5. As empresas não são clientes importantes para os fornecedores.

produtos geogra-

fílicos incrementos. Esse excesso de computadores pessoais para computadores pessoais baseados no sistema Linux tornarem-se mais poderosos, limitando assim parte do poder da Microsoft

único fornecedor. Nesse cenário, uma empresa não tem outra opção a não ser comprar suprimentos desse fornecedor. Esses poucos fornecedores, portanto, têm enorme flexibilidade para cobrar preços altos, diminuir a qualidade ou espremer de alguma outra forma o lucro das empresas para as quais vendem. Muito do poder da Microsoft no setor de software reflete seu domínio no mercado de sistemas operacionais, no qual o sistema Windows permanece como padrão na maioria dos computadores pessoais. Ao menos até agora, se uma empresa quiser vender computadores pessoais, precisará interagir com a Microsoft. Será interessante ver computadores pessoais baseados no sistema Linux tornarem-se mais poderosos, limitando assim parte do poder da Microsoft único fornecedor.

Quando uma empresa tem a opção de comprar de grande número de fornecedores, contudo, estes têm menor poder de ameaçar os lucros da empresa. Por exemplo, à medida que o número de advogados aumentou nos Estados Unidos ao longo dos anos (mais de 40 por cento ao ano desde 1981; atualmente, perto de um milhão), advogados e escritórios de advocacia foram forçados a competir por trabalho. Alguns clientes corporativos forçaram os escritórios de advocacia a reduzir seus honorários e a aceitar tarefas jurídicas simples por preços fixos menores.³¹

Segundo, fornecedores são uma grande ameaça quando o que fornecem é único ou altamente diferenciado. Existia apenas um Michael Jordan, como jogador de basquete, como porta-voz e como celebridade (mas não como jogador de beisebol). O status único de Jordan dava-lhe enorme poder de barganha como fornecedor e permitia-lhe ficar com muito do lucro econômico que de outra forma seria ganho pelo Chicago Bulls ou pela Nike. Atualmente, existe apenas um Le Bron James. Da mesma forma, a habilidade única da Intel de desenvolver, fabricar e vender microprocessadores proporciona-lhe um poder significativo de barganha como fornecedor no setor de computadores pessoais.

A exclusividade de fornecedores pode existir em praticamente todos os setores. No mundo altamente competitivo dos programas de entrevistas na televisão, por exemplo, alguns convidados, como fornecedores, podem ganhar uma fama surpreendente por suas características únicas. Por exemplo, uma mulher foi convidada a participar de oito programas de entrevistas. Seu argumento para a fama: ela era a décima esposa de um vigarista gay bígamo. Apresentadores desse tipo de programa também exercem um poder significativo como fornecedores. A King World, distribuidora do programa Oprah, tinha 40 por cento de sua receita proveniente do programa. Isso, é claro, deu à apresentadora do programa, Oprah Winfrey, uma alavancagem significativa na negociação com a King World.³²

Terceiro, fornecedores são uma grande ameaça para empresas em um setor quando não são ameaçados por substitutos. Quando não existem substitutos efetivos, os fornecedores podem tirar vantagem de sua posição para extrair lucros econômicos das empresas a que atendem. A Intel (em microprocessadores) e a Microsoft (em sistemas operacionais para computadores pessoais) foram acusadas de explorar suas posições de produto único para extrair lucro dos clientes.

O poder dos fornecedores é restrinjido quando existem substitutos para seus produtos e serviços. No setor de latas, por exemplo, as de aço são ameaçadas por recipientes de alumínio e plástico como substitutos. Para continuar a vender para fabricantes de latas, as empresas de aço tiveram de manter preços mais baixos do que poderiam praticar em outro contexto. Assim, o poder potencial das siderúrgicas é restrinjido pela existência de produtos substitutos.³³

Quarto, os fornecedores são uma ameaça maior para empresas quando conseguem ameaçar com credibilidade que irão entrar e começar a competir no setor de uma empresa. Isso é chamado de **integração vertical para a frente**, em que os fornecedores deixam de ser apenas fornecedores e passam a atuar como fornecedores e rivais. A ameaça de integração vertical para a frente é parcialmente uma função das barreiras à entrada em um setor. Quando um setor tem barreiras altas à entrada, os fornecedores enfrentam custos significativos de integração vertical para a frente, a qual, portanto, não representa uma ameaça tão séria para os lucros das empresas estabelecidas (ii) integração vertical será discutida em detalhes no Capítulo 6).

Finalmente, os fornecedores são uma ameaça para empresas quando estas não são parte importante do negócio deles. Siderúrgicas, por exemplo, não estão muito preocupadas em perder negócios com um escultor ou uma pequena construtora. No entanto, ficam muito preocupadas em perder negócios com grandes fabricantes de latas, fabricantes de eletrodomésticos da linha branca (isto é, de refrigeradores, máquinas de lavar, secadoras etc.) e montadoras de automóveis. Siderúrgicas, como fornecedoras, tendem a ser muito flexíveis e mostram-se dispostas a reduzir preços e a aumentar a qualidade para fabricantes de latas, fabricantes de eletrodomésticos da linha branca e montadoras. Clientes pequenos ‘menos importantes’, no entanto, geralmente estão sujeitos a aumentos de preços e a serviços e produtos de qualidade inferior.

Ameaça de compradores

Os **compradores** são a última ameaça ambiental da estrutura de cinco forças. Eles adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. Enquanto os fornecedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compra-

dores agem para reduzir o lucro dela. Os compradores da Amazon.com incluem todos aqueles que adquirem livros on-line, assim como aqueles que adquirem espaço publicitário no site da empresa. Os compradores da ESPN incluem todos aqueles que assistem a esportes na televisão, bem como os que adquirem espaço publicitário na rede. Alguns dos indicadores importantes da ameaça de compradores estão listados no Quadro 2.5.

Primeiro, se uma empresa tem apenas um comprador, ou um número pequeno de compradores, eles podem ser uma grande ameaça. As empresas que vendem um volume significativo de sua produção para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos reconhecem a influência desse comprador em suas operações. Cortes nos gastos com defesa forçaram-nas a se empenhar ainda mais para reduzir seus custos e aumentar a qualidade para satisfazer a demanda governamental. Todas essas ações reduzem os lucros econômicos dessas empresas orientadas para a defesa.³⁴ Empresas que vendem para grandes cadeias varejistas também consideram difícil manter altos níveis de lucratividade. Varejistas poderosos — como o "Walmart" e o Home Depot — podem fazer exigências complexas e significativas de logística e de outros tipos a seus fornecedores, e se estes deixam de atender a essas exigências, podem ser dispensados pelo comprador. O efeito dessas exigências pode ser uma redução no lucro dos fornecedores.

Segundo, se os produtos e serviços que estão sendo vendidos aos compradores são padronizados e indiferenciados, a ameaça de compradores pode ser maior. Por exemplo, fazendeiros vendem um produto muito padronizado. É muito difícil diferenciar produtos como trigo, milho ou tomates (embora isso possa ser feito até certo ponto pelo desenvolvimento de novas espécies de cultivo, conforme o período de colheita, pelo plantio orgânico sem pesticidas etc.). Em geral, atacadistas de alimentos e intermediários sempre podem encontrar fornecedores alternativos para produtos alimentícios básicos. Esses inúmeros fornecedores alternativos aumentam a ameaça de compradores e forçam os fazendeiros a manter seus preços e lucros baixos. Se um fazendeiro tenta aumentar seus preços, os atacadistas e intermediários simplesmente compram de outro fazendeiro.

Terceiro, os compradores têm mais probabilidade de ser uma ameaça quando os fornecedores de quem compram representam uma parcela significativa dos custos de seu produto final. Nesse contexto, os compradores tendem a se preocupar muito com os custos de seus suprimentos e a buscar constantemente alternativas mais baratas. Por exemplo, no setor de alimentos enlatados, o custo da lata em si pode constituir até 40 por cento do preço final de um produto. Não surpreende que empresas como a Campbell Soup Company estejam muito preocupadas em manter o preço das latas que compram o mais baixo possível.³⁵

Quarto, os compradores tendem a ser uma ameaça quando não estão obtendo lucros econômicos significativos. Nessas circunstâncias, eles tendem a ser muito sensíveis a custos e insistem que os fornecedores ofereçam o menor custo e a maior qualidade possível. Esse efeito pode ser exacerbado quando os lucros obtidos pelos fornecedores são maiores do que aqueles dos compradores. Nesse cenário, um comprador teria forte incentivo para entrar no ramo de seu fornecedor para capturar parte dos lucros econômicos auferidos por este. Essa estratégia de integração vertical para trás é discutida em detalhes no Capítulo 6.

Finalmente, os compradores são uma ameaça para empresas de um setor quando têm a habilidade de integrar verticalmente para trás. Nesse caso, tornam-se tanto compradores como rivais e bloqueiam certa porcentagem das vendas do setor. A extensão em que os compradores representam uma ameaça para a integração vertical, por sua vez, depende das barreiras à entrada em um setor. Caso existam barreiras significativas à entrada, os compradores podem não conseguir empreender uma integração vertical para trás, e sua ameaça às empresas é reduzida.

Modelo de cinco forças e desempenho médio no setor

O modelo de cinco forças possui três implicações importantes para administradores que buscam escolher e implementar estratégias. Primeiro, esse modelo descreve as fontes mais comuns de ameaças ambientais locais nos setores. São elas: a ameaça de entrada, a ameaça de rivalidade, a ameaça de substitutos, a ameaça de fornecedores e a ameaça de compradores. Segundo, pode ser usado para caracterizar o nível geral de ameaça em um setor. Por fim, como o nível geral de ameaça em um setor está, segundo a lógica E-C-D, relacionado ao nível médio de des-

QUADRO 2.5 Indicadores da ameaça de compradores em um setor

1. Número pequeno de compradores.
2. Os produtos vendidos são indiferenciados e padronizados.
3. Os produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador.
4. Os compradores não estão obtendo lucros econômicos significativos.
5. Os compradores ameaçam a integração vertical para trás.

dquirem livros da ESPN intitulado na rede. Eles podem Departamento para satisfazer as complexas exigências, dos fornecedores e indi- zados e indi- cito muito pa- reito até certo ponto orgânico fornecedores a ameaça de aumentar seus custos de quem compradores mais baixos do preço preocupadas

percentagem vertical, por os compradores é reduzida.

empenho de uma empresa no setor, o modelo de cinco forças também pode ser usado para prever o nível médio de desempenho das empresas em um setor.

É claro que raramente as cinco forças em um setor serão igualmente ameaçadoras ao mesmo tempo. Isso às vezes pode complicar a previsão do nível médio de desempenho em um setor. Considere, por exemplo, os quatro setores da Tabela 2.1. É fácil prever o nível médio de desempenho das empresas nos dois primeiros setores: no setor I, o desempenho será alto; no setor II, baixo; no entanto, nos setores III e IV é bem mais complicado. Nessas situações mistas, a verdadeira pergunta a se fazer ao prever o desempenho médio das empresas em um setor é: "Uma ou mais das ameaças a esse setor são poderosas o suficiente para sepropriar da maior parte dos lucros que as empresas desse setor podem gerar?" Se a resposta para essa pergunta for sim, então o nível médio de desempenho previsto será baixo. Caso contrário, será alto.

Ainda mais fundamental que isso, a estrutura de cinco forças pode ser usada somente para prever o nível médio de desempenho em um setor. Isso funcionará se o setor de uma empresa for o determinante principal de seu desempenho geral. No entanto, conforme descrito no quadro "Pesquisa em foco", os dados sugerem que o setor em que uma empresa opera está longe de ser o único determinante de seu desempenho.

Outra força ambiental: complementadores

Recentemente, os professores Adam Brandenburger e Barry Nalebuff sugeriram que outra força deveria ser adicionada à estrutura de cinco forças de Porter.³⁶ Os autores fazem uma distinção entre concorrentes e o que chamam de complementadores de uma empresa. Se você fosse o CEO de uma empresa, poderia determinar a diferença entre seus concorrentes e seus complementadores da seguinte maneira: outra empresa é um **concorrente** se os clientes de sua empresa valorizam menos seu produto quando têm o produto dessa outra empresa do que quando têm apenas seu produto. Rivais, novos entrantes e substitutos podem ser vistos como exemplos específicos de concorrentes. Por outro lado, outra empresa é um **complementador** se os clientes de sua empresa valorizam mais seu produto quando têm o produto dessa outra empresa do que quando têm apenas seu produto.

Considere, por exemplo, a relação entre as produtoras de programas de televisão e as redes de TV a cabo. O valor dos produtos dessas empresas depende parcialmente da coexistência entre elas. Os produtores de televisão precisam de veículos para seus programas. O crescimento do número de canais na TV a cabo proporciona mais desse veículos e, portanto, aumenta o valor dessas empresas de produção. Por outro lado, as empresas de TV a cabo podem continuar a acrescentar canais, mas esses canais precisam de conteúdo. Portanto, o valor das empresas de TV a cabo depende da existência das produtoras. Como o valor das produtoras é maior quando existem redes de TV a cabo, e como o valor das redes de TV a cabo é maior quando existem produtoras, esses tipos de empresas são complementadoras.

Brandenburger e Nalebuff prosseguem argumentando que uma diferença importante entre complementadores e concorrentes é que os primeiros ajudam a aumentar o tamanho do mercado, enquanto os últimos dividem esse mercado entre um grupo de empresas. Com base nessa lógica, esses autores sugerem que, embora uma empresa geralmente desencoraje a entrada de concorrentes em seu mercado, ela normalmente estimulará a entrada de complementadores. Voltando ao exemplo anterior, as produtoras de programas de TV na verdade vão querer que as redes de TV a cabo cresçam, prosperem e adicionem constantemente novos canais, enquanto as redes de TV a cabo vão querer que as produtoras cresçam e criem constantemente programas novos e inovadores. Se houver uma desaceleração no crescimento de uma dessas empresas, o crescimento da outra será prejudicado.

TABELA 2.1 Estimando o nível médio de desempenho em um setor

	Setor I	Setor II	Setor III	Setor IV
Ameaça de entrada	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Ameaça de rivalidade	Alto	Baixo	Baixo	Alto
Ameaça de substitutos	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Ameaça de fornecedores	Alto	Baixo	Baixo	Alto
Ameaça de compradores	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Desempenho médio esperado das empresas	Baixo	Alto	Misto	Misto



Impacto das características do setor e da empresa no desempenho da empresa

Já há algum tempo os estudiosos têm-se interessado pelo impacto relativo dos atributos do setor em que uma empresa opera e dos atributos de uma empresa, em si, em seu desempenho. O primeiro trabalho nessa área foi publicado por Richard Schmalansee. Usando os dados referentes ao período de um único ano, Schmalansee estimou a variação no desempenho das empresas atribuível aos setores em que elas operavam, comparados a outras fontes de variação de desempenho. Schmalansee conclui que aproximadamente 20 por cento da variação no desempenho de uma empresa era explicado pelo setor em que ela operava — uma conclusão consistente com o modelo E-C-D e sua ênfase de que o setor é um determinante fundamental do desempenho de uma empresa.

Richard Rumelt identificou alguns pontos fracos da pesquisa de Schmalansee. O mais importante deles é que Schmalansee só tinha dados do período de um ano para examinar os efeitos dos atributos do setor e da empresa no desempenho dela. Rumelt conseguiu usar dados de um período de quatro anos, o que lhe permitiu distinguir entre efeitos estáveis e transitórios do setor e da empresa no desempenho da empresa. Os resultados de Rumelt foram consistentes com os de Schmalansee em um sentido: Rumelt também constatou que cerca de 16 por cento da variação no desempenho de uma empresa se devia a efeitos do

setor, comparados aos 20 por cento obtidos por Schmalansee. No entanto, apenas metade desse efeito era estável. O restante representava variações de ano para ano nas condições da empresa em um setor. Esse resultado é largamente inconsistente com o modelo E-C-D.

Rumelt também examinou o impacto dos atributos de uma empresa em seu desempenho e constatou que mais de 80 por cento da variação no desempenho da empresa se devia a esses atributos, e que mais da metade desses 80 por cento (46,38%) se devia a efeitos estáveis da empresa. A importância das diferenças estáveis da empresa para explicar diferenças de desempenho também é inconsistente com o modelo E-C-D. Esses resultados são consistentes com outro modelo de desempenho de empresa, chamado de *são baseada em recurso*, que será descrito no Capítulo 3.

Desde a pesquisa de Rumelt, esforços para identificar fatores que expliquem a variação no desempenho de uma empresa foram intensificados. Pelo menos nove artigos abordando esse assunto foram publicados na literatura. Um dos mais recentes sugere que, embora o impacto do setor, da corporação e do negócio sobre o desempenho de uma unidade de negócios possa variar entre setores e corporações, de modo geral, os efeitos das unidades de negócio são maiores do que os efeitos tanto corporativos como setoriais.

Fontes: R. P. Rumelt, "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 167-185, 1991; R. Schmalansee, "Do markets differ much?", *American Economic Review*, n. 75, p. 341-351, 1985; V. F. Misangyi, H. Elms, T. Greczhamer e J. A. Lepine, "A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate and business unit effects", *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 6, p. 571-590, 2006.

Naturalmente, a mesma empresa pode ser um complementador para uma empresa e um concorrente para outra. Por exemplo, a invenção da televisão por satélite e a popularização da DirectTV e da Dish Network representam um desafio competitivo para as empresas de TV a cabo. Isto é, a DirectTV e, digamos, a Time Warner Cable são concorrentes uma para a outra. No entanto, a DirectTV e as produtoras de televisão são complementadores umas para as outras. Ao decidir entre estimular ou não a entrada de novos complementadores, uma empresa deve avaliar o valor extra que eles criarião diante do impacto competitivo dessa entrada sobre seus complementadores atuais.

Também pode ocorrer de uma única empresa ser tanto o concorrente como o complementador da mesma empresa. Isso é muito comum em setores nos quais é importante criar padrões tecnológicos. Por exemplo, sem padrões sobre o tamanho de um CD, como as informações serão armazenadas, como serão lidas etc., os consumidores não estariam dispostos a comprar um tocador de CDs. Com padrões definidos, no entanto, as vendas de uma tecnologia em particular podem disparar. Para desenvolver padrões de tecnologia, as empresas devem estar dispostas a cooperar. Essa cooperação significa que, no que diz respeito ao padrão de tecnologia, as empresas são complementadores. E, na verdade, quando elas atuam como complementadores, suas ações têm o efeito de aumentar o tamanho total do mercado. No entanto, uma vez que tenham cooperado para estabelecer padrões, competam a competir para conquistar o máximo do mercado que criaram em conjunto. Nesse sentido, essas empresas também são concorrentes.

Às vezes, é muito difícil entender quando empresas em um setor devem se comportar como complementadoras e quando devem ser concorrentes. Uma empresa que interage com outras em seu setor como um concorrente

tem ainda mais dificuldades em mudar sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle formal e informal e sua política de remuneração para começar a interagir como um complementador, ao menos para alguns propósitos. Aprender a lidar com o que Brandenburger e Nalebuff chamam de dilema ‘O Médico e o Monstro’ associado a concorrentes e complementadores pode distinguir empresas excelentes daquelas apenas medianas.

Impressa

III ESTRUTURA DO SETOR E OPORTUNIDADES AMBIENTAIS

los por Sch-
des desse efeito
ções de amo
o setor. Esse
o modelo
dos atribu-
e constatou
desempenho
que mais da
levia a efei-
as diferen-
o modelo
com outro
nado de vi-
Capítulo 3.
para iden-
no desem-
ados. Pelo
nto foram
entes su-
corporação
a unidade
rações, de
egócio são
ivos como

85, 1991; R.
Misangyi, H.
to industry,
-590, 2006.

corrente para
ork represen-
er Cable são
adores umas
deve avaliar
ores atuais.
r da mesma
emprego, sem
., os consu-
s vendas de
devem estar
s empresas
o efeito de
adôrões, co-
s empresas
ementado-
oncorrente

Identificar ameaças ambientais é apenas metade do trabalho de conduzir uma análise externa. Tal análise também deve identificar oportunidades. Felizmente, a mesma lógica E-C-D que possibilitou o desenvolvimento de ferramentas para a análise de ameaças ambientais também pode ser usada para se desenvolverem ferramentas para a análise de oportunidades ambientais. No entanto, em vez de identificar as ameaças comuns à maioria das empresas, a análise de oportunidades começa com a identificação de várias estruturas genéricas de setor e, em seguida, descreve as oportunidades estratégicas disponíveis em cada um dos diferentes setores.³⁷

Evidentemente, existem muitas estruturas genéricas de setor. No entanto, quatro delas são muito comuns e serão o foco da análise de oportunidades neste livro. São elas: (1) setores fragmentados; (2) setores emergentes; (3) setores maduros; e (4) setores em declínio. Uma quinta estrutura de setor — setores internacionais — será discutida adiante no capítulo. Os tipos de oportunidade comumente associados a essas estruturas de setor são apresentados na Tabela 2.2.

Oportunidades em setores fragmentados: consolidação

Setores fragmentados são aqueles nos quais opera grande número de empresas pequenas ou de porte médio e não existe um pequeno grupo de empresas que domine a participação de mercado ou crie tecnologias dominantes. A maioria dos setores de serviços — incluindo varejo, construção e gráficas, para citar apenas alguns — é fragmentada.

Os setores podem ser fragmentados por diversas razões. Por exemplo, podem existir poucas barreiras à entrada em um setor, estimulando, assim, diversas empresas pequenas a entrar. Pode existir pouca ou nenhuma economia de escala, e, inclusive, algumas deseconomias de escala importantes, estimulando, então, as empresas a permanecer pequenas. Também pode haver necessidade de um controle rígido local sobre os empreendimentos de um setor — por exemplo, cinemas e restaurantes locais — para garantir a qualidade e minimizar prejuízos com roubos. A principal oportunidade para as empresas em setores fragmentados é a implementação de estratégias que conseguem a consolidar o setor em um pequeno número de empresas. As empresas que têm sucesso na implementação dessa estratégia de consolidação podem tornar-se líderes do setor e obter benefícios desse tipo de esforço, caso existam.

A consolidação pode ocorrer de várias formas. Por exemplo, uma empresa estabelecida pode descobrir novas economias de escala em um setor. No setor altamente fragmentado de casas funerárias nos Estados Unidos, a Service Corporation International (SCI) descobriu que o desenvolvimento de uma rede de casas funerárias lhe proporcionava vantagens na aquisição de suprimentos essenciais (caixões) e na alocação de recursos escassos (agentes funerários). Ao adquirir várias casas funerárias anteriormente independentes, a SCI conseguiu reduzir seus custos e obter altos níveis de desempenho econômico.³⁸

TABELA 2.2 Estrutura do setor e oportunidades ambientais

Estrutura do setor	Oportunidades
Setores fragmentados	Consolidação
Setores emergentes	Vantagens do pioneiro
Setores maduros	Refinamento de produto Investimento em qualidade de serviço Inovação de processo
Setores em declínio	Liderança Nicho Colheita Alienação

Empresas estabelecidas às vezes adotam novas estruturas de propriedade para ajudar a consolidar um setor. A Kampgrounds of America (KOA) usa contratos de franquia com operadores locais para oferecer áreas de camping a viajantes, no setor fragmentado de áreas privadas para acampamento. A KOA proporciona aos operadores treinamento profissional, competências técnicas e acesso à reputação da marca. Os operadores locais, por sua vez, proporcionam à KOA gerentes locais extremamente interessados no sucesso financeiro e operacional de seus campings. Contratos de franquia semelhantes têm sido fundamentais na consolidação de outros setores fragmentados, incluindo os de fast-food (McDonald's), amortecedores (Midas) e hotéis econômicos (La Quinta, Holiday Inn, Howard Johnson's).³⁹

Os benefícios da implementação de uma estratégia de consolidação em um setor fragmentado produzem as vantagens que empresas maiores em tais setores obtêm graças à sua maior participação de mercado. Como será discutido no Capítulo 4, empresas com grande participação de mercado podem deter importantes vantagens de custo. Ter participação de mercado grande também ajuda uma empresa a diferenciar seus produtos.

Oportunidades em setores emergentes: vantagens do pioneiro

Setores emergentes são setores recém-criados ou recriados, formados por inovações tecnológicas, mudanças na demanda, surgimento de novas necessidades do consumidor etc. Nos últimos 30 anos, a economia mundial foi inundada por setores emergentes, incluindo os de microprocessadores, computadores pessoais, diagnóstico por imagens e biotecnologia, para citar alguns. As empresas desses setores deparam-se com um conjunto único de oportunidades, cuja exploração pode ser uma fonte de desempenho superior durante algum tempo para algumas empresas.

Essas oportunidades enquadram-se na categoria geral de vantagens dos pioneiros. Trata-se das vantagens desfrutadas por empresas que tomam decisões estratégicas e tecnológicas importantes no início do desenvolvimento de um setor. Nos setores emergentes, muitas regras e muitos procedimentos operacionais padronizados para competir e ter sucesso ainda precisam ser estabelecidos. As empresas pioneiras podem, em alguns casos, ajudar a estabelecer as regras do jogo e criar a estrutura do setor da maneira que lhes sejam especialmente benéficas. Em geral, as vantagens dos pioneiros podem originar-se de três fontes principais: (1) liderança tecnológica, (2) posse de ativos estrategicamente valiosos e (3) criação de custos de mudança para o consumidor.⁴⁰

Vantagens do pioneiro e liderança tecnológica

Empresas que investem cedo em determinada tecnologia em um setor estão implementando uma **estratégia de liderança tecnológica**. Tal estratégia pode gerar duas vantagens em setores emergentes. Primeiro, as empresas que as implementarem podem obter uma posição de baixo custo baseada em seu maior volume cumulativo de produção com uma determinada tecnologia. Essas vantagens de custo tiveram implicações competitivas importantes em setores tão diversos quanto o de produção de dióxido de titânio pela DuPont e a vantagem competitiva da Procter & Gamble em fraldas descartáveis.⁴¹

Segundo, empresas que investem cedo em uma tecnologia podem obter proteções de patente que aumentam seu desempenho.⁴² As patentes da Xerox no processo de xerografia e a patente da General Electric (GE) no design da lâmpada original de Edison foram importantes para o sucesso dessas empresas quando os dois setores estavam emergindo.⁴³ No entanto, embora haja algumas exceções (por exemplo, o setor farmacêutico e de produtos químicos especializados), as patentes em si parecem proporcionar oportunidades de lucro relativamente pequenas para os pioneiros, na maioria dos setores emergentes. Um grupo de pesquisadores concluiu que imitadores podem replicar as vantagens originadas de patentes dos pioneiros por cerca de 65 por cento do custo destes.⁴⁴ Esses pesquisadores também concluíram que 60 por cento de todas as patentes são imitadas no prazo de quatro anos após serem concedidas — sem que haja uma violação legal dos direitos adquiridos pelos pioneiros. Como discutiremos em detalhes no Capítulo 3, as patentes raramente são uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas, mesmo nos setores emergentes.

Vantagens do pioneiro e posse de ativos estrategicamente valiosos

Os pioneiros que investem apenas em tecnologia geralmente não obtêm vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, os pioneiros que ingressam em um setor para investir estrategicamente em recursos valiosos antes que seu valor seja amplamente reconhecido podem conquistar vantagens competitivas sustentáveis. **Ativos estrategicamente valiosos** são recursos requeridos para competir com sucesso em um setor. Empresas que conseguem adquirir esses recursos criam, efetivamente, barreiras formidáveis à imitação em um setor. Alguns ativos geográficas particularmente favoráveis e posicionamento particularmente valioso de produto no mercado.

oblidar um setor: áreas de cam- os operadores locais, por sua cional de seus ttores fragmen- ca, Holiday Inn,

Quando, por exemplo, a empresa petrolífera Royal Dutch Shell (devido à sua competência superior em exploração) adquire concessões com maior potencial de desenvolvimento do que suas concorrentes, ganha acesso às matérias-primas de uma forma que pode gerar vantagens competitivas sustentáveis. Quando o "Walmart" abre lojas em cidades de médio porte antes da chegada de concorrentes, está dificultando a entrada da concorrência no mercado. Ou, ainda, quando os fabricantes de cereais matinais expandem suas linhas de produtos para incluir novas combinações possíveis de trigo, aveia, farro, milho e açúcar, estão usando uma vantagem de pioneiro para impedir a entrada de concorrentes.⁴⁵

Vantagens do pioneiro e criação de custos de mudança para o consumidor

As empresas também podem ganhar vantagens de pioneiro em um setor emergente criando **custos de mudan-
da** ou **consumidor**. Esses custos existem quando os clientes fazem investimentos a fim de usar os produtos ou
serviços de uma empresa. Tais investimentos ‘prendem’ o cliente a determinada empresa e tornam mais difícil para ele
trovar a comprar de empresas diferentes.⁴⁶ Tais custos de mudança são fatores importantes em setores tão distintos
como os de aplicativos de software para computadores pessoais, medicamentos e gêneros alimentícios.⁴⁷

No setor de aplicativos de software para computadores pessoais, os usuários fazem investimentos consideráveis para aprender como usar um pacote de software em particular. Uma vez que tenham aprendido, é iminável que mudem para um software novo, mesmo que este seja superior ao que utilizam. Essa mudança requer aprender a usar o novo software e conhecer as semelhanças e diferenças em relação ao antigo. Por essas razões, alguns usuários continuarão a usar um software ultrapassado, mesmo que o desempenho do novo seja muito melhor.

Custos de medicamentos semelhantes podem existir em segmentos do setor de medicamentos. Uma vez adquiridos com determinado medicamento — suas aplicações e seus efeitos colaterais —, os médicos às vezes relutam mudar para um novo, mesmo que ele prometa ser mais eficaz do que o antigo. Experimentar o medicamento e requerer aprender suas propriedades e efeitos colaterais. Mesmo que este medicamento tenha a aprovação do governo, seu uso requer que os médicos estejam dispostos a 'testar' a saúde de seus pacientes. Dadas essas questões, muitos médicos não se dispõem a adotar rapidamente novas terapias medicamentosas. Essa é uma das razões a qual os laboratórios farmacêuticos gastam tanto tempo e dinheiro usando sua força de vendas para instruir os clientes médicos. Esse tipo de instrução é necessário para fazer com que um médico se disponha a mudar de medicamento antigo para um novo.

Custos de mudança para o cliente podem, inclusive, desempenhar um papel no setor de supermercados. Se a loja dispõe os produtos de uma forma própria. Após aprenderem onde os produtos estão localizados em determinada loja, os clientes tendem a não mudar de loja; muitos querem evitar a perda de tempo e a frustração de ficar vagando por uma loja nova, à procura de um produto escondido. De fato, o custo de mudar de loja pode ser grande o bastante para permitir que alguns supermercados cobrem preços maiores do que ocorreria se não viesse os custos de mudança para o consumidor.

Documentos dos mineiros

Obviamente, as vantagens de ser pionero em setores emergentes devem ser comparadas aos riscos associados a explorar essa oportunidade. Setores emergentes são caracterizados por grande incerteza. Quando empresas pioneiras tomam decisões estratégicas cruciais, talvez não esteja totalmente claro quais são as decisões certas. Em cenários de grande incerteza, uma estratégia alternativa razoável para pioneiros talvez seja manter a flexibilidade. Embora pioneiros procurem solucionar a incerteza com que se deparam tomando decisões de antemão e os tentando influenciar a evolução de um setor emergente, eles usam a flexibilidade para solucionar essa incerteza, retardando decisões até que o caminho economicamente correto esteja claro e, depois, agindo rapidamente

Oportunidades em setores maduros: refinamento de produto, serviços e
inovação de processos

É comum que setores emergentes sejam formados pela criação de novos produtos ou tecnologias que mudam radicalmente as regras do jogo em um setor. Entretanto, com o tempo, essas novas maneiras de fazer negócio tornam-se amplamente conhecidas — à medida que as tecnologias se difundem pelos concorrentes e a taxa de inovação de novos produtos e tecnologias cai — e um setor começa a entrar na fase de maturidade de seu desenvolvimento. Conforme descrito no quadro “Estratégia na empresa emergente”, essa mudança na natureza do setor de uma empresa pode ser difícil de reconhecer e criar-lhe problemas tanto estratégicos como ineracionais.

Características comuns de setores maduros incluem: (1) lento crescimento na demanda total do setor; (2) desenvolvimento de clientes com experiência em compras recorrentes; (3) desaceleração nos aumentos de capacidade produtiva.



Microsoft cresce

Começou com um e-mail de 5 mil palavras enviado por Steve Balmer, CEO da Microsoft, para todos os 57 mil funcionários. Enquanto e-mails anteriores do fundador da Microsoft, Bill Gates — incluindo o de 1995, exortando a empresa a aprender como ‘surfar na Internet’ —, inspiravam o avanço para a conquista de mais desafios tecnológicos, o assunto do e-mail de Balmer era a situação atual da Microsoft e exortava a empresa a se tornar mais ‘focada’ e eficiente. Balmer também anunciou que a empresa cortaria seus custos em \$ 1 bilhão durante o próximo ano fiscal. Um observador descreveu o e-mail como do tipo que você esperaria ler na Procter & Gamble, não na Microsoft.

Então, veio outra notícia bombástica. Surpreendendo a todos, Balmer anunciou que a Microsoft distribuiria aos acionistas uma grande parcela dos \$ 56 bilhões de sua reserva de caixa na forma de um dividendo especial. No que se acredita ter sido a maior dispersão de caixa jamais realizada, a Microsoft distribuiu \$ 32 bilhões aos acionistas e usou cerca de \$ 30 bilhões adicionais para recomprar ações. Bill Gates recebeu \$ 3,2 bilhões em dividendos. Essas mudanças significam que a estrutura de capital da Microsoft ficaria mais semelhante à da, digamos, Procter & Gamble do que à de uma ambiciosa e empreendedora empresa de softwares.

O que aconteceu na Microsoft? Será que a gênérgia da empresa concluiu que o setor de softwares para computadores pessoais deixou de ser emergente e chegou a um ponto de amadurecimento em que a Microsoft precisaria mudar algumas de suas estratégias tradicionais? A maioria dos observadores acredita que o e-mail de Balmer é a decisão de reduzir suas reservas de caixa sinalizam que a Microsoft realmente chegou a essa conclusão. Na verdade, embora a maioria dos negócios centrais da Microsoft — seu sistema operacional Windows, seus aplicativos para computadores pessoais e softwares servidores — con-

tinue crescendo a uma taxa de \$ 3 bilhões ao ano, se estivesse crescendo a taxas históricas, deveria estar gerando \$ 7 bilhões de receita ao ano. Além disso, os novos negócios da Microsoft — videogames, serviços de Internet, software empresarial e software para telefones e computadores de mão — estão acrescentando pelo menos de \$ 1 bilhão em novas receitas a cada ano. Isto é, o crescimento nos novos negócios da Microsoft não está compensando o crescimento mais lento em seus negócios tradicionais.

Também existem outros indicadores da crescente maturidade do setor de software para computadores pessoais e das mudanças estratégicas da Microsoft. Por exemplo, durante 2003 e 2004, a Microsoft resolveu a maioria de seus litígios por antitruste, abandonou seu plano de opções de ações oferecidas aos funcionários em favor de um esquema de remuneração baseado em ações (popular entre empresas de crescimento lento), melhorou seus sistemas de recebimento e fornecimento de feedback de clientes e melhorou a qualidade de seus relacionamentos com alguns de seus principais rivais, incluindo a Sun Microsystems, Inc. Essas medidas são características de uma empresa que reconhece que as oportunidades de crescimento rápido existentes anteriormente já não existem mais. Nesse ponto, a Microsoft deve escolher se irá revitalizar seu crescimento por meio de uma série de grandes aquisições ou se aceitará a taxa de crescimento mais lenta em seus mercados-alvo. Como descrito no caso de abertura do Capítulo 10, a empresa fez um esforço significativo, porém, no final das contas, mal-sucedido, de adquirir a Yahoo em uma tentativa de alavancar seu crescimento em serviços on-line, um forte indicio de que a Microsoft, embora reconheça o crescimento mais lento em seu negócio principal, não abandonou por completo a ideia de crescer rapidamente em algumas partes de seu negócio.

*Fontes: J. Greene, “Microsoft’s midlife crisis”, *BusinessWeek*, p. 88, 19 abr. 2004; R. Guth e S. Thurm, “Microsoft to dole out its cash hoard”, *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 21 jul. 2004; S. Hamm, “Microsoft’s worst enemy: success”, *BusinessWeek*, p. 33, 19 jan. 2004; Microsoft Corporation. Disponível em: www.microsoft.com/billgates/speeches/2006/06-15transition.asp. Acesso em: 20 dez. 2010.*

dade de produção; (4) desaceleração na introdução de novos produtos ou serviços; (5) aumento na quantidade de concorrência internacional; e (6) redução geral na lucratividade de empresas no setor.⁴⁸

O setor de fast-food nos Estados Unidos tornou-se maduro nos últimos dez ou 15 anos. Na década de 1960, havia apenas três grandes redes nacionais no país: McDonald's, Burger King e Dairy Queen. Ao longo da década de 1980, essas três cadeias cresceram rapidamente, embora a taxa de crescimento do McDonald's tenha ultrapassado a das outras duas empresas. Durante esse período, no entanto, outras redes entraram no mercado. Entre elas estavam algumas nacionais, como Kentucky Fried Chicken (KFC), Wendy's e Taco Bell, e outras regionais fortes, como Jack in the Box e In and Out Burger. No início da década de 1990, o crescimento nesse setor diminuiu consideravelmente. O McDonald's anunciou que enfrentava dificuldades em encontrar locais para novas lojas que não pre-

juntasse as vendas daquelas já existentes. Exceto as operações fora dos Estados Unidos, onde a competição no setor do fast-food não era tão madura, a lucratividade da maioria das empresas norte-americanas do ramo não cresceu tanto na década de 1990 quanto entre as décadas de 1960 e 1980. Na realidade, em 2002, todas as principais filiais ou não estavam ganhando muito dinheiro ou, como o McDonald's, estavam, na verdade, perdendo dinheiro.⁴⁹

Oportunidades para empresas em setores maduros comumente passam do desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias em um setor emergente para uma ênfase maior no refinamento dos produtos e no aumento da qualidade do serviço, com foco na redução de custos de manufatura e no aumento da qualidade por meio da inovação de processos.

Refinando produtos atuais

Em setores maduros como o de detergentes domésticos, óleo para motor e eletrodomésticos, a tendência é que haja poucas grandes inovações tecnológicas — se houver alguma. No entanto, isso não significa que não haja inovações nesses setores. Neles, a inovação está focalizada na extensão e no aprimoramento de produtos e tecnologias existentes. No setor de detergentes domésticos, a inovação recentemente focou na mudança de embalagens e na venda de produtos mais concentrados. No setor de óleo para motor, recentes mudanças na embalagem (de latas para recipientes plásticos), aditivos que mantêm o óleo limpo por mais tempo e óleos formulados para operar em motores de quatro cilindros são exemplos desse tipo de inovação. No setor de eletrodomésticos, a disponibilidade de geladeiras com dispensador de cubos de gelo e de água na porta, de fogões de estilo industrial para uso residencial e de lava-louças que ajustam automaticamente o ciclo de lavagem dependendo do nível de sujeira da louça são melhorias recentes.⁵⁰

Emphase no serviço

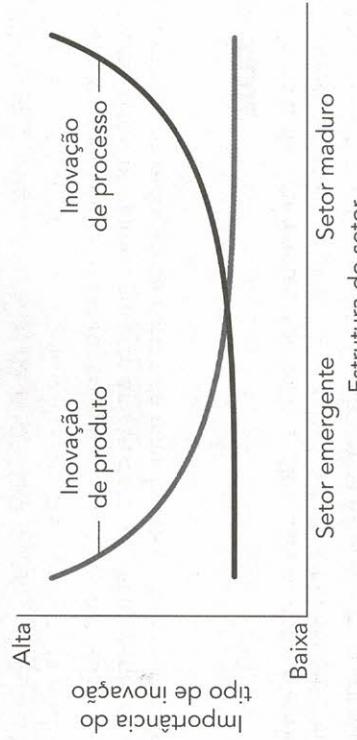
Quando empresas em um setor têm uma habilidade limitada para investir em produtos e novas tecnologias radicais, os esforços para diferenciar produtos geralmente se voltam para a qualidade do atendimento ao cliente. Uma empresa capaz de desenvolver uma reputação de atendimento ao cliente de alta qualidade pode obter um desempenho superior, mesmo que seus produtos não sejam altamente diferenciados.

Essa ênfase em serviços tornou-se muito importante em diversos setores. Por exemplo, no setor de alimentos de conveniência, uma das principais razões para o crescimento lento do segmento de fast-food tem sido a expansão de outro, chamado de *casual dining*. Esse segmento inclui restaurantes como Chili's e Applebee's. A comida vendida em ambos é semelhante: hambúrguer, refrigerantes, saladas, frango, sobremesas — embora muitos consumidores acreditem que a qualidade da comida seja superior nos restaurantes de *casual dining*. No entanto, fora quaisquer diferenças percebidas na comida, o nível de serviço nos dois tipos de estabelecimento varia consideravelmente. Nos de fast-food, a comida é servida aos consumidores em uma bandeja; nos de *casual dining*, garçons e garçonetes servem a comida em pratos na mesa do cliente. Esse nível de serviço é uma das razões para o aumento da popularidade do *casual dining*.⁵¹

Inovação de processo

Os processos de uma empresa são as atividades em que ela se envolve para projetar, produzir e vender seus produtos e serviços. Assim, **inovação de processo** são os esforços de uma empresa para refinar e aprimorar seus processos vigentes. Vários autores estudaram a relação entre inovação de processo, inovação de produto e maioria de um setor.⁵² Esse trabalho, resumido na Figura 2.5, sugere que, nos estágios iniciais de desenvolvimento de um setor, a inovação de produto é muito importante. Entretanto, com o tempo, torna-se menos importante, e inovações de processo destinadas a reduzir custos de manufatura, aumentar a qualidade do produto e otimizar o gerenciamento adquirirem maior relevância. Em setores maduros, as empresas costumam obter vantagens fabricando o mesmo produto que os concorrentes, mas a um custo menor. Como alternativa, as empresas podem fabricar, a um custo competitivo, um produto percebido como sendo de maior qualidade. Inovações de processo facilitam tanto a redução de custos como o aumento da qualidade.

O papel da inovação de processo em setores mais maduros talvez seja mais bem exemplificado pelo aprimoramento dos automóveis norte-americanos. Na década de 1980, empresas japonesas como Toyota, Nissan e Honda vendiam carros com qualidade significativamente superior aos das norte-americanas como General Motors, Ford e Chrysler. Diante dessa desvantagem competitiva, essas empresas empenharam-se em inúmeras reformas de processos para melhorar a qualidade de seus automóveis. Nos anos 1980, as montadoras norte-americanas foram processadas por painéis mal encaixados na estrutura interna do veículo, para-choques presos fora de alinhamento e por colocar o motor errado em um carro. Hoje em dia, as diferenças de qualidade entre carros novos fabricados no Estados Unidos e no Japão são muito pequenas. Na verdade, um famoso avaliador da qualidade inicial de fabricação — J. D. Powers — concentra-se, atualmente, para classificar a qualidade, em itens como a qualidade dos

FIGURA 2.5 Inovação de processo e produto e estrutura do setor

Fonte: R. H. Hayes e S. C. Wheelwright, "The dynamics of process-product life cycles", *Harvard Business Review*, Boston, MA, v. 57, n. 2, p. 127-136, mar-abr. 1979.

porta-copos e a distância máxima em que o controle remoto de um carro funciona. Os problemas de qualidade realmente significativos da década de 1980 praticamente desapareceram.⁵³

Oportunidades nos setores em declínio: liderança, nicho, colheita e alienação

Um **setor em declínio** é aquele que teve uma queda absoluta nas vendas por um período prolongado.⁵⁴ Obviamente, empresas em um setor em declínio deparam-se com mais ameaças do que oportunidades. A rivalidade em um setor em declínio tende a ser muito alta, assim como as ameaças de compradores, fornecedores e substitutos. No entanto, embora as ameaças sejam significativas, existem oportunidades que devem ser exploradas. As principais opções estratégicas que as empresas nesse tipo de setor encontram são liderança, nicho, colheita e alienação.

Liderança de mercado

Um setor em declínio frequentemente se caracteriza por excesso de capacidade de manufatura e distribuição, entre outros fatores. Uma demanda reduzida geralmente significa que as empresas nesse tipo de setor deverão enfrentar um considerável período de *shakeout* (rearranjo) até que o excesso de capacidade seja reduzido e equilibrado em relação à demanda. Após um *shakeout*, um número menor de empresas exutas e 'focadas' pode desfrutar de um ambiente relativamente benigno, com poucas ameaças e várias oportunidades. Se a estrutura setorial que se espera que subsista a um *shakeout* for bastante atrativa, as empresas em um determinado setor antes do rearranjo de forças poderão ter um incentivo para resistir à tempestade de declínio — sobreviver até que a situação melhore a ponto de começarem a obter lucros superiores.

Se uma empresa decidir aguardar a tempestade de declínio passar, na esperança de encontrar condições ambientais melhores no futuro, deverá levar em conta várias etapas para melhorar suas chances de sobrevivência. A mais importante delas é a empresa firmar-se como **líder de mercado** do setor antes do *shakeout*, comumente abocanhando a maior fatia de mercado. A finalidade de assumir a liderança de mercado não é facilitar o conselho tático (Capítulo 9) ou obter redução de custo por meio de economias de escala (Capítulo 6); pelo contrário, em um setor em declínio o objetivo do líder é facilitar a saída de empresas com pouca chance de sobreviver ao *shakeout*, dessa forma criando para si um ambiente competitivo mais favorável o mais rápido possível.

Líderes de mercado em setores em declínio podem facilitar a saída de empresas de diversas maneiras, tais como: comprar e em seguida encolher linhas de concorrentes; comprar e retirar do mercado a capacidade de manufatura do concorrente; fabricar peças de reposição para linhas de produtos de concorrentes e enviar sinais concretos de sua intenção de permanecer no setor e continuar como uma empresa dominante. Por exemplo, problemas de excesso de capacidade na indústria petroquímica europeia foram parcialmente resolvidos quando a Imperial Chemical Industries (ICI) trocou suas fábricas de polietileno pelas fábricas de cloreto de polivinila (PVC) da British Petroleum. Nesse caso, ambas as empresas puderam estancar o excesso de capacidade em mercados específicos (polietileno e PVC), ao mesmo tempo que emitiam sinais claros de sua intenção de permanecer nesses mercados.⁵⁵

Nicho de mercado

Uma empresa que segue uma estratégia de liderança em um setor em declínio busca facilitar a saída de outras empresas, mas uma empresa que segue uma **estratégia de nicho** em um setor em declínio reduz seu escopo de operações e volta seu foco para segmentos restritos do setor. Se poucas empresas escolhem apenas um nicho, é provável que tenham um ambiente competitivo favorável, embora o setor como um todo esteja enfrentando uma faltação na demanda.

Duas empresas que usaram uma estratégia de nicho em um mercado em declínio foram a GTE Sylvania e a GE no setor de válvulas eletrônicas. A invenção do transistor, seguido pelo semicondutor, destruiu a demanda por esse tipo de válvula em novos produtos. GTE Sylvania e GE rapidamente reconheceram que a venda de novos produtos em válvulas eletrônicas estava extinguindo-se. Em resposta, essas empresas começaram a se especializar no fornecimento de peças de reposição aos mercados de consumo e militar. Para obter altos lucros, elas tiveram de reforçar seus esforços de vendas e redimensionar suas equipes de vendas e produção. Com o passar do tempo, cada vez menos empresas fabricavam essas válvulas, permitindo à GTE Sylvania e à GE cobrar preços muito altos por peças de reposição.⁵⁶

Colheita

Estratégias de liderança e nicho, embora diferentes em várias dimensões, possuem um atributo em comum: empresas que as implementam pretendem permanecer no setor, apesar de seu declínio. Já as empresas que perseguiam uma **estratégia de colheita** em um setor em declínio não esperam permanecer no setor no longo prazo; ao contrário, emprenham-se em uma retirada longa, sistemática e gradual, extraíndo o máximo de valor possível nesse período.

A extração de valor durante a implementação de uma estratégia de colheita pressupõe que exista algum valor a ser colhido. Dessa forma, as empresas que adotam tal estratégia devem, de modo geral, ter obtido ao menos algum lucro em algum período de sua história, antes de o setor entrar em declínio. As empresas podem implementar uma estratégia de colheita reduzindo a variedade de produtos que vendem, reduzindo sua rede de distribuição, eliminando consumidores menos lucrativos, reduzindo a qualidade do produto, reduzindo a qualidade do serviço, atraindo a manutenção e o reparo de equipamentos etc. No fim, após um período de colheita em um setor em declínio, as empresas podem vender suas operações naquele setor (para um líder de mercado) ou simplesmente encerrar as operações.

Em princípio, a oportunidade de colheita parece simples, mas, na prática, ela apresenta alguns desafios gerais consideráveis. O movimento em direção a uma estratégia de colheita geralmente implica que algumas das características de um negócio que foram por muito tempo fonte de orgulho da gerência devem ser abandonadas. Por conseguinte, uma empresa que tenha se especializado, antes da colheita, em serviço de alta qualidade, produzindo de qualidade e excelente valor ao cliente, durante o período de colheita deverá ver a qualidade de serviço cair, a qualidade de produto deteriorar-se e os preços aumentarem. Essas mudanças podem ser difíceis de aceitar para os gerentes, resultando em uma rotatividade mais alta de pessoal. Também é difícil contratar gerentes de qualidade para uma empresa que segue uma estratégia de colheita, uma vez que esses profissionais estão mais propensos a buscar melhores oportunidades em outro lugar.

Por esses motivos, poucas empresas anunciam explicitamente sua estratégia de colheita. No entanto, exemplos podem ser encontrados. A GE parece estar seguindo uma estratégia de colheita no ramo de turbina elétrica. A United States Steel e a International Steel Group em certos segmentos do mercado de aço também.⁵⁷

Alienação

A última oportunidade que as empresas encontram em um setor em declínio é a alienação. Assim como na estratégia de colheita, o objetivo da **alienação** é tirar uma empresa de um setor em declínio. No entanto, ao contrário da colheita, a alienação ocorre de maneira rápida, geralmente logo depois que um padrão de declínio se estabelece. Empresas sem vantagens competitivas estabelecidas podem considerar a alienação uma opção superior à colheita, porque têm poucas vantagens competitivas a explorar.

Na década de 1980, a GE usou essa rápida estratégia para virtualmente abandonar o ramo de produtos eletrônicos de consumo. A demanda total desse negócio era mais ou menos estável na década de 1980, mas a concorrência (sobretudo dos fabricantes asiáticos) aumentava consideravelmente. Em vez de permanecer no negócio, a GE vendeu a maior parte de suas operações e utilizou o capital para ingressar no setor de diagnóstico por imagens, no qual a empresa encontrou um ambiente mais favorável a um desempenho superior.⁵⁸

No setor de defesa, a alienação é a estratégia declarada da General Dynamics, ao menos em alguns de seus segmentos de negócios. Os executivos da empresa logo reconheceram que o setor de defesa em retração não poderia suportar todas as empresas estabelecidas; quando concluíram que não poderiam permanecer como líder

em alguns de seus negócios, decidiram aliená-los para concentrarem-se nos poucos remanescentes. Desde 1991, a General Dynamics vendeu negócios no valor de \$ 2,83 bilhões, incluindo o de sistemas de mísseis, a divisão de aeronaves Cessna e a divisão de aeronaves táticas (fabricante do caça extremamente bem-sucedido F-16 e parceira no desenvolvimento da próxima geração de caças F-22). Essas alienações deixaram a General Dynamics com apenas três negócios: tanques blindados, submarinos nucleares e veículos de lançamento ao espaço. Durante esse período, a empresa retornou cerca de \$ 4,5 bilhões aos investidores, viu o valor de sua ação subir para \$ 110 e proporcionou um retorno aos acionistas que totalizou 555 por cento.⁵⁹

É claro que nem todas as alienações são causadas pelo declínio em um setor. Em alguns casos, as empresas alienam certas operações para concentrar seus esforços nas operações remanescentes; em outros casos, alienam para levantar capital ou para simplificar operações. Esses tipos de alienação refletem uma estratégia de diversificação das empresas e são explorados em detalhes no Capítulo 11.

III | RESUMO

O processo de gestão estratégica requer que uma empresa conduza uma análise de ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo antes de fazer uma escolha estratégica. Essa análise começa com o entendimento do ambiente geral em que a empresa opera. Esse ambiente tem seis componentes: mudança tecnológica, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos. Embora alguns desses componentes possam afetar uma empresa diretamente, isso costuma ocorrer por meio de seu impacto no ambiente local.

O modelo E-C-D permite a análise do ambiente local de uma empresa e vincula a estrutura do setor em que ela opera, suas alternativas estratégicas e seu desempenho. Nesse modelo, *estrutura* é definida como a estrutura do setor e inclui os atributos do setor que restringem as alternativas estratégicas e o desempenho de uma empresa. *Conduta* é definida como as estratégias da empresa. E o *desempenho* refere-se ao desempenho de uma empresa em um setor ou ao desempenho da economia como um todo — embora a primeira definição de desempenho seja mais importante para a maioria dos propósitos de gestão estratégica.

O modelo E-C-D pode ser usado para desenvolver ferramentas para a análise de ameaças em um ambiente competitivo; a mais influente dessas ferramentas é chamada de ‘estrutura de cinco forças’. Essas cinco forças são: ameaça à entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores. A ameaça à entrada depende da existência e da ‘altura’ das barreiras à entrada. Barreiras comuns à entrada incluem economias de escala, diferenciação de produto, vantagens de custo independentes da escala e normas governamentais. A ameaça de rivalidade depende do número e da competitividade das empresas em um setor. Essa ameaça é alta em um setor quando: existe um número grande de empresas concorrentes; as empresas concorrentes são basicamente do mesmo tamanho e têm a mesma influência; o crescimento no setor é lento; não há diferenciação de produto e a capacidade produtiva é adicionada em grandes incrementos. A ameaça de subs-

titutos depende de quão semelhantes esses produtos e serviços são — em desempenho e custo — a produtos e serviços em um setor; enquanto todos os rivais atendem às mesmas necessidades do cliente praticamente da mesma forma, os substitutos atendem às mesmas necessidades do cliente, mas de maneiras muito diferentes. A ameaça de fornecedores em um setor depende do número e das características únicas dos produtos fornecidos a um setor. Essa ameaça aumenta quando: o setor de um fornecedor é dominado por poucas empresas; os fornecedores vendem produtos únicos ou altamente diferenciados; os fornecedores não são ameaçados por substitutos; os fornecedores ameaçam a integração vertical para a frente; as empresas não são clientes importantes para os fornecedores. Por fim, a ameaça de compradores depende do número e do tamanho dos clientes de um setor. Ela é maior quando: o número de compradores é pequeno; os produtos vendidos são indiferenciados e padronizados; os produtos vendidos representam uma porcentagem significativa do custo final de um comprador; os compradores não estão obtendo lucros significativos; os compradores ameaçam a integração vertical para trás. Os níveis dessas ameaças, tomados em conjunto, podem ser usados para determinar o desempenho médio esperado das empresas em um setor.

Uma força do ambiente de uma empresa não incluída na estrutura de cinco forças é a dos complementadores. Enquanto os concorrentes (incluindo rivais, novos entrantes e substitutos) competem entre si para dividir lucros em um mercado, os complementadores aumentam o tamanho total do mercado. Como CEO de uma empresa, você saberá que outra empresa é um complementador quando o valor de seus produtos, para os clientes, for maior quando eles forem combinados com os produtos dessa outra empresa do que quando usados sozinhos. Embora as empresas tenham fortes incentivos para reduzir a entrada de concorrentes, às vezes podem ter fortes incentivos para aumentar a entrada de complementadores.

O modelo E-C-D também pode ser usado no desenvolvimento de ferramentas para análise de oportunidades estratégicas em um setor. Isso é feito identificando-

s. Desde 1991, a divisão de F-16 e parceiros, a divisão de Dynamics com \$ 110 e pronta para o consumo. Os principais setores emergentes, setores maduros e setores em declínio. A principal oportunidade nos setores fragmentados é a consolidação. Nos setores emergentes, as empresas possuem, as empresas alienam casos, alienam de diversifica-

lidade tecnológica do pioneiro, posse de ativos estratégicos disponíveis nos diferentes tipos de setor. Outro estruturas comuns de setor são: setores fragmentados, setores emergentes, setores maduros e setores em declínio. A principal oportunidade nos setores fragmentados incluem liderança de mercado, nicho, co-operação e alienação.

QUESTÕES

1. Um ex-colega de faculdade liga para você pedindo um empréstimo de \$ 10 mil para que ele possa abrir uma pizzaria em sua cidade natal. Para justificar o pedido, ele argumenta que deve haver uma demanda significativa por pizza e outros lanches rápidos em sua cidade, uma vez que já existem muitos desses restaurantes lá, e todo mês abreem três ou quatro outros novos. Ele também argumenta que a demanda por comida de conveniência continuará a crescer e aponta o grande número de empresas que agora vendem comida congelada nos supermercados. Você vai emprestar o dinheiro para ele? Por quê?
2. De acordo com o modelo de cinco forças, uma ameaça potencial em um setor são os compradores. Entretanto, a menos que os compradores estejam satisfeitos, eles tendem a buscar satisfação em outro lugar. O fato de os compradores serem uma ameaça pode ser conciliado com a necessidade de satisfazê-los? Políticas governamentais podem ter um impacto significativo na lucratividade média das empresas
3. Conduza uma análise de cinco forças nos dois setores a seguir:

 - a) setor de compradores
 - b) setor de fornecedores

4. Um ex-colega de faculdade liga para você pedindo um empréstimo de \$ 10 mil para que ele possa abrir uma pizzaria em sua cidade natal. Para justificar o pedido, ele argumenta que deve haver uma demanda significativa por pizza e outros lanches rápidos em sua cidade, uma vez que já existem muitos desses restaurantes lá, e todo mês abreem três ou quatro outros novos. Ele também argumenta que a demanda por comida de conveniência continuará a crescer e aponta o grande número de empresas que agora vendem comida congelada nos supermercados. Você vai emprestar o dinheiro para ele? Por quê?
5. De acordo com o modelo de cinco forças, uma ameaça potencial em um setor são os compradores. Entretanto, a menos que os compradores estejam satisfeitos, eles tendem a buscar satisfação em outro lugar. O fato de os compradores serem uma ameaça pode ser conciliado com a necessidade de satisfazê-los? Políticas governamentais podem ter um impacto significativo na lucratividade média das empresas
6. Conduza uma análise de cinco forças nos dois setores a seguir:

 - a) setor de compradores
 - b) setor de fornecedores

PROBLEMAS

1. o governo federal e os planos de saúde a pressionar os laboratórios por uma redução nos preços.

Setor têxtil

O setor têxtil consiste de empresas que fabricam e distribuem tecidos para uso em roupas, estofados, tapetes etc. Várias empresas investiram pesadamente em tecnologias de manufatura sofisticadas, e muitas empresas de baixo custo sediadas na Ásia começaram a fabricar tecidos. Produtos têxteis não têm nome de marca. Recentemente, foram implementadas algumas tarifas de importação de têxteis. Há inúmeras empresas nesse setor; nos Estados Unidos, as maiores têm menos de dez por cento de participação de mercado. Tecidos tradicionais (como algodão e lã) foram recentemente ameaçados pelo desenvolvimento de materiais sintéticos (como náilon e raion), embora muitas tecelagens tenham começado a produzir também com esses materiais. A maioria das matérias-primas está amplamente disponível, embora a oferta de alguns produtos sintéticos possa ficar escassa em alguns períodos. Existem inúmeros consumidores de produtos têxteis, mas o custo dos têxteis usualmente representa uma porcentagem alta do custo total do

2. o governo federal e os planos de saúde a pressionar os laboratórios por uma redução nos preços.

Setor farmacêutico

O setor farmacêutico consiste de empresas que desenvolvem, patenteiam e distribuem medicamentos. Embora não existam economias de produção significativas nesse setor, há economias importantes em pesquisa e desenvolvimento. Existe também diferenciação de produto, porque as empresas geralmente vendem produtos com nome de marca. As empresas competem em pesquisa e desenvolvimento. No entanto, uma vez que um produto é desenvolvido e patenteado, a competição é significativamente reduzida. Recentemente, o aumento da disponibilidade de genéricos — medicamentos sem nome de marca — tem ameaçado a lucratividade de algumas linhas de medicamentos. Uma vez desenvolvida uma droga eficiente, ela costuma sofrer poucas alterações — ou nenhuma. Medicamentos são fabricados a partir de componentes químicos geralmente disponibilizados por vários fornecedores. Os principais clientes incluem médicos e pacientes. Recentemente, o aumento de custos levou

produto final. Muitos consumidores fazem compras pelo mundo buscando preços mais baixos.

2. Conduza uma análise de oportunidades dos setores a seguir:
 - (a) Transporte aéreo nos Estados Unidos.
 - (b) Indústria de cerveja nos Estados Unidos.
 - (c) Seguro de propriedades e contra acidentes nos Estados Unidos.
 - (d) Mídia digital portátil no mundo todo.
 - (e) McDonald's

(e) Entregas expressas de pequenas encomendas no mundo todo.

3. Para cada uma das seguintes empresas, identifique ao menos dois concorrentes (sejam eles rivais, novos entrantes ou substitutos) e dois complementadores.

- (a) Yahoo!
- (b) Microsoft
- (c) Dell
- (d) Boeing
- (e) McDonald's

|||| NOTAS |||

1. University of Phoenix Stadium. Glendale, AZ: Global Spectrum, 2007-2009. Disponível em: <www.universityofphoenixstadium.com>. Acesso em: 17 jun. 2009.
2. University of Phoenix. Disponível em: <www.upxnewsroom.com/facts>. Acesso em: 17 jun. 2009.
3. G. De Fraja e E. Iossa. "Competition among universities and the emergence of the elite institution", *Bulletin of Economic Research*, v. 54, n. 3 p. 275-293, 2002; Denise S. Gatz, "The competition for top undergraduates by America's college and universities". *The Center Reports*, mai. 2001. Disponível em: <<http://thecenter.ufl.edu>>. Acesso em: 17 jan. 2011.
4. Veja *The big book of business quotations*. Nova York: Basic Books, 2003, p. 209.
5. Para uma discussão sobre desenvolvimentos recentes em pesquisa biotecnológica e os desafios para negócios que elas criaram, veja A. Weintraub, "Repairing the engines of life", *Business Week*, p. 99, 24 mai. 2004.
6. Veja o caso inicial no Capítulo 1.
7. Veja B. Grow, "Hispanic nation", *Business Week*, p. 59, 15 mar. 2004.
8. Ibid.
9. B. Barnes, "The WB grows up", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 19 jul. 2004; J. Seid, "Gilmore girls' meet 'Smackdown'", *CNN/Money*, 24 jan. 2006, *Business News*, colaboração de Paul La Monica. Disponível em: <money.cnn.com/2006/01/24/news/companies/cbs_warner>. Acesso em: fev. 2007.
10. Essas e outras diferenças culturais estão descritas em A. Rugman e R. Hodgetts, *International business*, Nova York: McGraw-Hill, 1995. Uma discussão das dimensões sobre as quais culturas de um país podem variar é apresentada em um capítulo posterior.
11. Contribuições iniciais para o modelo de desempenho da conduta estrutural incluem autores como E. S. Mason, "Price and production policies of large scale enterprises", *American Economic Review*, n. 29, p. 61-74, 1939; J. S. Bain, *Barriers to new competition, structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin, 1980. As ligações entre esse modelo e o trabalho em gestão estratégica são discutidas por M. E. Porter. "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, n. 6, 1981a, p. 609-620; J. B. Barney, "Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, n. 1, 1986c, p. 791-800.
12. O modelo das cinco forças é descrito em detalhes em M. E. Porter, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, p. 137-156, mar-abr. 1979; M. E. Porter, *Competitive strategy*, Nova York: Free Press, 1980.
13. Em 2005, a ESPN também entrou no negócio de transmissão a cabo de esportes universitários com o lançamento do canal ESPN-U. Veja ESPN TV. Disponível em: <<http://sports.espn.go.com/espn/tv>>. Acesso em: 20 dez. 2010.
14. Essas barreiras foram originalmente propostas por J. S. Bain, *Industrial organization*, Nova York: John Wiley & Sons, 1968; M. E. Porter, *Competitive strategy*, Nova York: Free Press, 1980. É realmente possível estimar a 'altura' de barreiras à entrada em um setor, comparando o custo de entrada no setor com barreiras e o custo para entrar no mesmo setor se as barreiras não existissem. A
15. Outra alternativa para uma empresa seria possuir e operar mais de uma fábrica. Se há economias de escopo nesse setor, uma empresa pode entrar e ganhar lucros acima do normal. Uma economia de escopo existe quando o valor de operar em dois negócios simultaneamente é maior do que o valor de operar nesses dois negócios separadamente. O conceito de economia de escopo é explorado em detalhes na Parte III deste livro.
16. Veja P. Ghemawat e H. J. Stander III, "Nucor at a crossroads", *Harvard Business School*, caso n° 9-793039, 1992.
17. Veja C. A. Montgomery e B. Wernerfelt, "Sources of superior performance: market share versus industry effects in the U.S. brewing industry", *Management Science*, n. 37, p. 954-959, 1991.
18. A. R. Sorkin e M. Merced, "Brewer bids \$ 46 billion for Anheuser-Busch", *New York Times* New York, NY, 12 jun. 2008.
19. S. Stecklow, "Gallo woes French, but don't expect Bordeaux by the jug", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 26 mar. 1999.
20. Veja Bust 'Patents'. San Francisco, CA. Disponível em: <www.bustpatents.com/awards.html>. Acesso em: fev. 2007.
21. Para consultar um relatório muito informativo escrito pela PWC sobre patentes e violação de patentes, veja Price Waterhouse Coopers (PWC). Disponível em: <www.pwc.com/images/us/eng/about/svcs/advisor>. Acesso em: fev. 2007.
22. Veja B. Kogut e U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, n. 3, p. 383-397, 1992; e I. Dierickx e K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, n. 35, p. 1504-1511, 1989. Ambos enfatizam a importância do *know-how* como barreira de entrada em um setor. De maneira geral, recursos intangíveis são tidos como fontes particularmente importantes de vantagem competitiva sustentável. O assunto será discutido detalhadamente no Capítulo 5.
23. Veja M. Polanyi, *Personal knowledge: towards a post critical philosophy*, London: Routledge & Kegan Paul, 1962; e H. Itami, *Mobilizing, invisible assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
24. Veja R. Henderson e I. Cockburn, "Measuring competence: exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, n. 15, p. 361-374, 1994.
25. Veja F. M. Scherer, *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin, 1980.
26. Veja B. Saporito, "Why the price wars never end", *Fortune*, p. 6878-23 mar. 1992; e M. Allen e M. Sironolfi, "Dell Computer drops planned share offering", *The Wall Street Journal*, New York, NY, p. A3, 25 fev. 1993.
27. J. Chariet, "Burger battle", *CNN/Money*, 11 dez. 2002, *Business News*. Disponível em: <<http://money.cnn.com/2002/12/06/news/companies/fastfood/index.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2010.
28. Veja P. Ghemawat e A. McGahan, "The U.S. airline industry in 1995", *Harvard Business School*, caso n° 9-795-113, 1995.
29. K. Labich, "Airbus takes off", *Fortune*, p. 102-108, 1º jun. 1992.
30. Veja E. J. Pollock, "Mediation firms alter the legal landscape", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 22 mar. 1993; M. Cox, "Electronic campus: technology threatens to shatter the world of college textbooks", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 1º jun. 1993; P. M. Reilly, "At a crossroads: the instant-new age leaves

ncomendas no
casas, identifique
es rivais, novos
lementadores.

- ¹ Time magazine searching for a mission", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 12 mai. 1993; C. Rohwedder, "Europe's smaller food shops face finis", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 12 mai. 1993; S. Faisis, "Major leagues keep minors at a distance", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 8 nov. 1995; E. Norton & G. Stern, "Steel and aluminum vie over every ounce in a car's construction", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 9 mai. 1995; T. P. Pare, "Why the banks line up against Gates", *Fortune*, p. 18, 29 mai. 1995; "Hitting the mail on the head", *The Economist*, p. 69-70, 30 abr. 1994; M. Pacelle, "Big Boxes" by discounters are booming", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A2, 17 jan. 1996; K. Pope e L. Cauley, "In battle for TV ads, cable is now the enemy", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 6 mai. 1998.
- ² J. Tully, "How to cut those #\$/%* legal costs", *Fortune*, p. 119-124, 11 set. 1992.
- ³ B. Jensen, "Tales are oft told as TV talk shows fill up airtime", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. A1, 25 mai. 1993; E. Jensen, "King World ponders life without Oprah", *Wall Street Journal*, New York, NY, p. B1, 26 set. 1995.
- ⁴ W. Dewitt, "Crown Cork & Seal/ Carnaud Metalbox", *Harvard Business School*, caso n° 9-296-019, 1997.
- ⁵ N. J. Perry, "What's next for the defense industry", *Fortune*, p. 94-100, 22 fev. 1993.
- ⁶ W. "Crown Cork and Seal in 1989", *Harvard Business School*, caso 0-9-399-224.
- ⁷ W. A. Brandenburger e B. Nalebuff, *Cooperation*, Nova York: Ballantine, 1996.
- ⁸ Esta abordagem ao estudo de oportunidades também foi originalmente sugerida em M. E. Porter, *Competitive strategy*, Nova York: Free Press, 1980.
- ⁹ R. Jacob, "Service Corp. International: acquisitions done the right way", *Fortune*, p. 96, 16 nov. 1992.
- ¹⁰ M. E. Porter, *Competitive strategy*, Nova York: Free Press, 1980.
- ¹¹ Para uma discussão definitiva sobre vantagens do pioneiro, veja M. Iacobucci e C. Montgomery, "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, n. 9, p. 41-58, 1998.
- ¹² Vija P. Ghemawat, *Commitment*, Nova York: Free Press, 1991.
- ¹³ Vija R. J. Gilbert e D. M. Newberry, "Preemptive patenting and the persistence of monopoly", *American Economic Review*, 72(3), 1982, p. 514-526.
- ¹⁴ Wja T. F. Bresnahan, "Post-entry competition in the plain paper toiler market", *American Economic Review*, 85, 1995, p. 15-19, para uma discussão sobre as patentes da Xerox; e A. A. Bright, *The electric lamp industry*, Nova York: Macmillan, 1949, para uma discussão sobre as patentes da GE.
- ¹⁵ Vija E. Mansfield, M. Schwartz e S. Wagner, "Initiation costs and patents: an empirical study", *Economic Journal*, 91, p. 907-918, 1981.
- ¹⁶ Vija O. W. Main, *The Canadian nickel industry*, Toronto: University of Toronto Press, 1955, para uma discussão sobre preferência na compra de ativos no setor de óleo e gás; P. Ghemawat, "Wal-Mart stores' discount operations", *Harvard Business School*, caso 0-9-387018, 1986, para a estratégia de preempção do Walmart; R. Schmalensee, "Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry", *Bell Journal of Economics*, v. 9, n. 2 p. 305-327, 1978; e W. T. Robinson e C. Fornell, "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 3, p. 305-307, 1985, para uma discussão sobre preferência de compra no setor de cereais matinais. Nesse último parágrafo, o autor enfatiza que a estratégia de preempção é mais eficaz quando os competidores são fracos, ou seja, quando a competição é baixa.
- ¹⁷ V. E. Mansfield, "The competitive advantage of market entry", *Journal of Financial Economics*, n. 37, p. 261-314, 1995.
- ¹⁸ V. E. Mansfield, "Competitive strategy", Nova York: Free Press, 1980.
- ¹⁹ V. E. Mansfield, "Strategies for declining businesses", Lexington, MA: Lexington Books, 1980.
- ²⁰ V. E. Mansfield, "Strategies for declining businesses", Lexington, MA: Lexington Books, 1980.
- ²¹ V. E. Mansfield, "Strategies for declining businesses", Lexington, MA: Lexington Books, 1980.
- ²² V. E. Mansfield, "Strategies for declining businesses", Lexington, MA: Lexington Books, 1980.
- ²³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 46-52, 2 set. 1991; R. S. Rosenblom e C. Christensen, "Continuous casting investments at USX corporation", *Harvard Business School*, caso n° 9-385-203, 1985.
- ²⁴ V. E. Finn, "Strategies for declining businesses", Lexington, MA: Lexington Books, 1980.
- ²⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 46-52, 2 set. 1991; R. S. Rosenblom e C. Christensen, "Continuous casting investments at USX corporation", *Harvard Business School*, caso n° 9-391-121.
- ²⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ²⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ²⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ²⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ³⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁴⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁵⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁶⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁷⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁸⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ⁹⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁰⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹¹⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹²⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹³⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁴⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁵⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁶⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁷⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸³ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁴ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁵ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁶ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁷ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁸ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁸⁹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁹⁰ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁹¹ V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- ¹⁹² V. E. Finn, "General Electric", *Forbes*, New York, NY, p. 74-80, 23 mar. 1987.
- <p



Locação de filmes: realidade ou o fim?

Introdução

O Brasil possuía o maior mercado de locação do mundo enquanto os europeus e norte-americanos preferiam comprar os filmes. Rebobinar uma fita VHS antes de devolvê-la na locadora era um hábito comum de quem frequentava as videolocadoras nos anos 1980. Com a evolução tecnológica, o DVD passou a ser a mídia mais utilizada para o aluguel de filmes e o verbo rebobinar ficou antiquidão. Nesse momento, a febre das locadoras atraiu não só as pessoas que recebiam seu FGTS para abrir o próprio negócio, como também grupos estrangeiros como a Blockbuster. Era possível ver nessa época uma ou mais locadoras em cada bairro. Estima-se que, entre 2003 e 2005, existiam no Brasil quase 14 mil locadoras de filme. Esse crescimento acelerado das locadoras foi bem lucrativo para os estúdios, uma vez que eles vendiam por R\$ 100 um produto que saía da fábrica por R\$ 5.

Com o passar do tempo, não só a concorrência se acirrou como também a pirataria aumentou, dificultando os tempos de glória. As locadoras foram resistentes por muito tempo à venda de filmes, pois achavam que isso arruinaria o seu negócio. Porém, nos anos 2000, enquanto ainda resistiam, grandes empresas varejistas saíram na frente, passando a vender filmes. Assim, a concorrência já não era mais apenas entre locadoras: surgiram os concorrentes indiretos, como as livrarias Fnac e Saraiva e a rede varejista Americanas. Os novos concorrentes tinham uma grande carta na manga: preços acessíveis!

Os preços atrativos tinham uma explicação: as redes compravam em grande quantidade e possuíam muito mais poder de barganha que uma videolocadora pequena de bairro. Além disso, ajudavam a promover os filmes e reforçar o hábito de compra. Nesse momento, os consumidores se perguntavam: "Por esse preço, R\$ 9,90, não vale mais a pena comprar que alugar um filme?" Consequência: segundo o Sindicato das Empresas Videolocadoras do Estado de São Paulo (Sindem Vídeo), o número de locadoras em 2010 caiu para apenas 2 mil. (No caso norte-americano, é importante ressaltar que o mercado de videolocadoras se manteve bem de 1981 até o primeiro semestre de 1995, quando, então, começou a sofrer uma queda significativa. Recentemente, a Blockbuster pediu concordata nos Estados Unidos.) Quando as locadoras se deram conta, estavam atuando em um cenário bem diferente daquele dos anos 1980, tanto em relação aos seus players como em relação aos consumidores, que começavam a apresentar novos hábitos. Hoje, século XXI, eles têm bastante facilidade de encontrar diversão e informação

em sua própria casa sem se deslocar a uma videolocadora, pois há diversas formas de se assistir a um filme, como, por exemplo, por meio de TVs por assinatura, como NET, TVA e SKY, e seus serviços *pay-per-view* (PPV) — compra de programação específica. Em 2010, observaram-se cerca de 2,3 milhões de novos assinantes de TV por assinatura, ou seja, atualmente existem cerca de 9,8 milhões de domicílios com TV por assinatura no Brasil. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há um número médio de 3,3 pessoas por residência, ou seja, a TV por assinatura alcança mais de 32,2 milhões de consumidores. A Tabela A apresenta o crescimento do número de assinantes ao longo dos anos. É importante observar também a quantidade de usuários com acesso à Internet na residência e no local de trabalho (Tabela B), segundo o IBOPE Nielsen Online.

Por último, vale a pena mencionar que 89 milhões de pessoas no Brasil têm o sistema de TV Digital, cuja cobertura abrange 425 municípios nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal.

Além das TVs por assinaturas, também é possível encontrar entretenimento na Internet. Na rede, encontram-se sites que possibilitam download de filmes ou deixam disponíveis vídeos pelo chamado sistema *streaming*, os quais podem ser vistos em televisores aparelhados com adaptadores específicos (*set-top box* da Telefônica e Saraiva Digital, por exemplo), adquiridos posteriormente ou já inseridos na fabricação de aparelhos próprios para essa recepção, como o modelo NetCast da LG.

Nos Estados Unidos, o site Hulu, criado pelas emissoras Fox e NBC Universal para ser um site de vídeo 2.0 em que estúdios de cinema e emissoras de TV testam formatos para colocar seus conteúdos na rede de forma segura e rentável, permite ao usuário acessar gratuitamente pela Internet 900 vídeos de cerca de cem parceiros — conectando o computador ao aparelho de TV, é possível assistir a um programa que passou no dia anterior na TV, como *Saturday Night Live*, *Friends*, *Os Simpsons* e *Heroes*. Por mês, ele recebe mais de 120 milhões de acessos, quase sempre acompanhados de publicidade.

No Brasil, ainda não se tem algo igual ao site Hulu, mas já existe uma tentativa da Globo Vídeos, que tem 90 por cento de sua programação proveniente das produções realizadas pela rede Globo e pela Globosat. Seu conteúdo está disponível apenas a assinantes do portal da Globo.com, que podem acessar os programas na íntegra. O Portal Terra também tem investido em parcerias com emissoras como ESPN e CNN para as transmissões ao vivo de jogos de futebol.

TABELA A Crescimento do número de assinantes de TV por assinatura

	Ano	Total de assinantes
	2006	4.583.125
	2007	5.348.571
	2008	6.320.852
	2009	7.473.476
	Mar./2010	7.919.380

Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), "TV por assinatura alcança 26 milhões de brasileiros", Portal Anatel, Brasília (DF), 26 abr. 2010. Mais notícias. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregarNoticia&codigo=20150>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

TABELA B Usuários de Internet com acesso na residência e no local de trabalho

Data/Milhares	Usuários ativos	Pessoas com acesso
Mar./09	25.457	38.231
Jun./09	33.166	44.452
Set./09	35.503	46.646
Dez./09	36.577	46.804
Jan./10	36.858	46.804
Fev./10	36.701	46.986
Mar./10	37.925	46.986
Abri./10	36.636	46.986
Maio./10	37.282	46.986
Jun./10	39.907	48.703
Juli./10	39.258	48.703
Ago./10	41.566	51.827
Set./10	40.564	51.827
Out./10	41.700	51.827
Nov./10	43.592	54.523
Dez./10	43.313	54.523

Fonte: Teleco: Inteligência em Telecomunicações, "Usuários de Internet", Teleco.com.br, São José dos Campos, 2 fev. 2011. Seção Banda Larga. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/internet.asp>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

A Empresa: 2001 Vídeo

A 2001 Vídeo, que é considerada a mais completa videolocadora do País,² preza pela excelência no atendimento, uma vez que possui funcionários especializados e treinados para orientar e sugerir filmes dependendo da necessidade do cliente. Outro ponto que merece destaque é a variedade do acervo, com filmes nacionais, europeus, clássicos e documentários. A videolocadora atua em um nicho de mercado *premium* com clientes fiéis que sempre trazem novos clientes. O slogan da 2001 Vídeo é: "O cinema está aqui".

A empresa, que é uma das três maiores redes de videolocadoras de São Paulo, possui hoje sete *megastores* próprias, localizadas em bairros nobres da capital

paulista — Jardins, Moema, Cidade Jardim, Paulista, Pinheiros, Sumaré e Washington Luís¹ — e conta com mais de 170 mil clientes cadastrados, além do e-commerce com cerca de 115 mil clientes. Há também 16 mil filmes em DVD e Blu-ray, 4 mil livros sobre cinema e 60 mil outros produtos à venda nas lojas e no site.²

Sonia Abreu, uma das proprietárias da marca e sua diretora de marketing, não concorda com a ideia de que o mercado esteja se extinguindo. "Para mim, esse mercado não está extinto. Ainda não decretaram nossa morte", diz ela. Os lucros da empresa parecem embasar sua resposta. Em relação aos rendimentos, a 2001 Vídeo faturou, em 2010, R\$ 12,5 milhões, dos quais 60 por cento vêm da locação, com mais de 60 mil empréstimos por mês; 6 por cento vêm da venda de livros; e o restante, do varejo. O e-commerce representa quase metade de todas as vendas. Sonia conclui que a 2001 Vídeo é uma empresa profissional, séria e que nunca teve queda na receita. Com isso, consegue passar pelas mudanças do mercado de forma estruturada. "Vamos continuar mudando como mudamos de VHS para DVD, para Blu-Ray, para 3D, e assim por diante. Mas sempre com um olho lá na frente."

A 2001 Vídeo recebeu vários prêmios, como o Vídeo Market Quality (do *Jornal do Vídeo*) e o prêmio Abril Vídeo, além de ser eleita a melhor videolocadora de São Paulo em janeiro de 1994 por várias revistas, entre elas a *Veja*, em pesquisa conduzida por mais de 50 especialistas.

Concorrência

Além de concorrentes como as grandes cadeias de varejo, a 2001 Vídeo encontra as locadoras virtuais, em que o cliente faz sua escolha no site e recebe o filme em casa. Nesse setor, destaca-se a brasileira NetMovies, que oferece filmes via celular e em lojas físicas. Mas ela não é a única concorrente: também marcam presença as videolocadoras Premiere Vídeo e 100% Vídeo, que ainda não fazem vendas pela Internet.

Com a missão de "levar a todos os nossos clientes e suas famílias o melhor em diversão, com um conceito de atendimento personalizado e acervo de qualidade em um ambiente acolhedor e moderno", a Premiere Vídeo possui seis lojas na cidade de São Paulo, nos bairros do Morumbi, Sumaré, Portal, Alto de Pinheiros e Brooklin, sendo uma delas, a Premiere Mix, loja de venda exclusiva de vídeos. Mas a Premiere também comercializa jogos, o que aumentou em 12 por cento seu faturamento em 2010. A comercialização dos jogos representa 40 por cento do faturamento. Sobre a suposta extinção do mercado de videolocadoras, Alberto Esteves, dono da Premiere,

afirma: "Não é porque tem pizza delivery que as pizzarias acabaram. Acredito no mesmo raciocínio para as locadoras".

A 100% Vídeo, por sua vez, nasceu em 1986 em Campinas e hoje conta com mais de 80 lojas pelo Brasil. Em 1995, implementou o sistema de franquias e

atualmente conta com 48 lojas na cidade de São Paulo. Ao todo, são 72 lojas em 12 estados. Possui parcerias com empresas de prestígio, como Fran's Café, Postos BR, Casa do Pão de Queijo, Livraria Nobel e McDonald's, e isso tem ajudado o fortalecimento de seu nome e sua marca junto do público consumidor. A empresa fechou 2009 com receita de \$ 32 milhões.

A Blockbuster era uma concorrente de peso. Começou nos Estados Unidos em 1985, no Texas, e, em dois anos, já possuía 19 lojas de ambiente familiar e agradável, com o conceito de grande loja, variedade de lançamentos, promoções e ofertas de produtos complementares ao filme, como pipoca, sorvete e guloseimas, produtos complementares que equivaliam a 20% de seu faturamento.

A primeira loja da Blockbuster inaugurada em São Paulo foi em 1995 no Itaim, por meio de um acordo entre o Grupo Moreira Salles e a matriz norte-americana. Em pouco tempo, transformou-se na maior rede de locadoras do Brasil pelo sistema de franquia. Entretanto, em 2007, o grupo B2W, empresa que controla, entre outros, os sites de comércio eletrônico Americanas.com e Submarino, comprova os 127 pontos da operação brasileira da marca por US\$ 186,2 milhões. O nome das lojas foi substituído por Americanas Express. Foi lançada em 2008 a Blockbuster Online, isto é, um serviço de aluguel de filmes pela Internet em que o cliente, por meio de uma assinatura mensal, os recebe em casa. Não há prazo para devolução nem multa por atraso. Fred Botelho, sócio-proprietário da rede 2001 Vídeo, comenta que alguns consumidores da Blockbuster não se adaptaram ao novo modelo de loja, que foi reduzido a um departamento que representa menos de 6,5 por cento da área total das Americanas Express, recebendo muitos desses em sua videolocadora. Isso resultou em um incremento de 30 por cento nas vendas logo depois que a Blockbuster foi incorporada às Americanas.

A pirataria

também

é um concorrente muito forte e difícil de enfrentar. Na época da fita VHS, ela se concentrava basicamente em áreas centrais da cidade de São Paulo — ruas da Santa Ifigênia, 25 de Março, Galeria Pagé —, famosas pela venda de produtos contrabandeados. Com o DVD, a pirataria ampliou-se e produtos pirateados ficaram cada vez mais próximos das pessoas: no ponto de ônibus, no vendedor ambulante, em cada esquina, encontram-se produtos

1. A loja dos Jardins foi inaugurada no dia 20 de janeiro de 2011, com um investimento de \$ 500 mil. Seiscentas e cinquenta novas inscrições foram realizadas no fim de semana de inauguração.

2. Vale lembrar que o Blu-ray, que possui imagem em alta definição e som de qualidade, é o sucessor do DVD e requer um Blu-ray player ou um PlayStation 3. Recomenda-se também o uso de um aparelho de TV de alta definição (TV full HD de LCD, plasma ou LED) e um sistema de home theater para explorar todo o seu potencial.

Sindicato das Empresas Videolocadoras do Estado de São Paulo (Sindem Vídeo). Disponível em: <<http://www.sindemvideo.org.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Cinelog. Disponível em: <<http://www.cinelog.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Ciniform Online. Disponível em: <<http://www.cinform.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

NetMovies. Disponível em: <<http://www.netmovies.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Diário de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.diariodepernambuco.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

Caso elaborado pelo professora doutora Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado, professora do Núcleo de Estudos de Marketing Aplicado do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (NEMA-CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie. A proposta deste caso é servir como referência para reflexão e discussão sobre o tema, e não avaliar as estratégias adotadas.