

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Sandra Mara Matuisk Mattos¹
smattos@unicentro.br

Resumo: Na busca por um melhor posicionamento estratégico no mercado, as empresas têm utilizado estratégias que as diferenciem da concorrência, cada vez mais acirrada. O objetivo proposto neste artigo é expor, de maneira teórica, os conceitos sobre concorrência, vantagens competitivas, estruturas de mercado, padrões de concorrência, competitividade e o novo ambiente competitivo onde as empresas se defrontam.

Palavras-chave: estratégias, concorrência, competitividade e padrão de concorrência.

Abstract: In the search for one better strategically positioning in the market the companies has used strategies that differentiate them of the competition, each incident time more. The objective considered in this paper is to display theoretically the concepts on competition, competitive advantages, and structures of market, standards of competition, competitiveness, and on the new competitive environment where the companies have confronted themselves

Key-words: strategies, competition, competitiveness, and standard competition.

¹ Mestre em Economia Industrial pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC e docente lotada no Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

INTRODUÇÃO

As mudanças que têm ocorrido no mundo, sejam na área financeira, tecnológica, produtiva ou organizacional, têm alterado o ambiente competitivo e, mais precisamente, as empresas que estão inseridas neste contexto. A concorrência nos mercados nacional e internacional tem provocado alterações significativas no modo de operações das empresas. Cada vez mais acirrada, essa concorrência exige que as organizações adotem padrões específicos para a sua manutenção no setor. As empresas têm buscado alternativas neste ambiente tão concorrido por meio de estratégias competitivas para poderem obter vantagens competitivas. De acordo com a estrutura de mercado em que a empresa esteja inserida, um determinado padrão de concorrência é estabelecido. A competitividade pode ser definida pelo desempenho, pela eficiência e de uma maneira dinâmica; as empresas buscam estratégias para se posicionar melhor no mercado. A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, de maneira paralela aos padrões de concorrência adotados no mercado, de acordo com cada setor.

O objetivo principal deste artigo é demonstrar que todas as organizações precisam adotar estratégias competitivas para estar no mercado. Num primeiro momento, a concorrência é a grande arena onde as empresas se enfrentam e só sobrevivem as melhores. Sem aquisição de vantagens frente à concorrência, elas ficam atrás das líderes, ou seja, serão sempre copiadoras e não inovadoras. A tendência internacional e nacional é a formação dos grandes oligopólios mundiais, que utilizam estratégias para sua consolidação. Os padrões de concorrência também são ditados por esta mesma estrutura, portanto, estabelecem as estratégias a serem seguidas. Estas ferramentas acabam por acirrar mais ainda a competitividade das organizações frente ao novo ambiente competitivo que é formado por todas elas. Os pontos destacados e articulados entre si neste artigo precisam ser estudados e aplicados pelas organizações para que façam parte do mercado.

O artigo se encontra dividido em seis partes, sendo que, na primeira parte, tem-se a conceituação da concorrência, bem como seus mecanismos estratégicos de atuação. Na segunda parte, são evidenciadas vantagens competitivas, como vantagens de custo e vantagens de diferenciação de produto. Na terceira, são abordadas as estruturas de mercado, ou seja, conceitos sobre oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos. Os padrões de concorrência, que constituem as regras do jogo competitivo, encontram-se na quarta parte do trabalho. A competitividade é contemplada na quinta parte, em que são tratados os fatores que a determinam - empresariais, estruturais e sistêmicos. Na sexta parte, caracteriza-se o novo ambiente competitivo.

1. CONCORRÊNCIA

As estratégias utilizadas pelas organizações estão, na maioria das vezes, ligadas ao ambiente concorrencial, seja para alcançar o líder no mercado, seja para se manter em liderança. De acordo com POSSAS (1990, p. 163):

A concorrência deve ser entendida, para o que interessa o presente contexto, como um processo de defrontação (enfrentamento) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a prosperidade do capital confere. Deve ser pensada neste sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados e um conteúdo historicamente específico.

Com efeito, a concorrência é consequência do capitalismo, em que os grandes capitais se enfrentam e determinam quais são os vencedores.

Ainda segundo POSSAS (1990), os principais mecanismos estratégicos da concorrência são:

a) Diferenciação dos produtores: é uma das estratégias usadas pelos produtores para obtenção de lucros, não só diferenciando seus produtos, como também usando de todas as formas possíveis para obterem vantagens sobre os seus concorrentes. A busca pela diferença é um traço constitutivo importante da concorrência capitalista.

A concorrência se caracteriza fundamentalmente pela tentativa das firmas de construir vantagens competitivas nos processos de produção ou comercialização de bens ou serviços que diferenciem aqueles por elas ofertados dos demais e permita, assim, através da sua venda, a apropriação do poder de compra.

O *locus* da concorrência deve ser o espaço no qual as vantagens obtidas pelos agentes econômicos são válidas e não está definido *a priori*. Pode ser um mercado somente local, regional, nacional ou mundial. Os competidores planejam sua expansão, tanto no caso da diversificação, quanto no caso de novas localizações, aproveitando ao máximo as suas vantagens competitivas, especialmente aquelas mais difíceis de serem reproduzidas ou adquiridas por seus concorrentes.

As empresas que têm vantagens sobre outras, muitas vezes, apresentam margens de lucro acima do normal. Mesmo que estas empresas obtenham altos lucros, elas não atraem a concorrência. A concorrência considera que as vantagens conseguidas por estas empresas têm um cunho monopolista, ou porque o produtor chegou antes ao mercado, através de economias de escala², ou por ter vantagens absolutas de custo ou,

² As economias de escala são reduções nos custos médios e marginais, resultados do maior tamanho de uma unidade em operação (MAITAL, 1994, p. 112).

ainda, vantagens de diferenciação de produto. As vantagens conseguidas acabam por criar barreiras à entrada³ de novas empresas no mercado.

A visão schumpeteriana nos diz que a dinâmica capitalista é constituída pela inovação, que ocorre não apenas com a introdução de novos métodos produtivos, mas também de novos produtos, novas formas de organização da produção, a descoberta de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, enfim, tudo aquilo que possa diferenciar os produtos dos ofertados.

A partir de cada inovação ocorrida no mercado, o espaço de tempo entre uma inovação e outra, promove-se ou se confere um certo grau de monopólio ao “inovador”. Então, se o monopólio for combatido, a inovação perde estímulo. Esta é uma das hipóteses levantadas por Schumpeter, no intuito de mostrar a relação entre monopólio e concorrência. POSSAS (1993, p. 33) conclui que o “monopólio é parte integrante do capitalismo, criado pelo próprio processo de concorrência”.

A concorrência acirrada provoca mudanças nas estruturas de mercado, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo sistema, para poderem permanecer nele.

b) Desdiferenciação ou igualação: é o processo pelo qual os produtores já estabelecidos no mercado tentam se aproximar dos que estão à frente, para se manterem em evidência. Este mecanismo é colocado na prática através da livre mobilidade de capitais, incluindo a possibilidade de capitais e trabalhadores entrarem em um novo ramo ou processo de produção ou se mudarem de um para outro, com o intuito de obterem maiores ganhos, incluindo a possibilidade de imitação dentro de um mesmo ramo.

c) Renovação constante das diferenças: a vantagem competitiva de um produto só se mantém até o momento em que ele é superado ou igualado pelo seu concorrente. Não basta apenas criar uma diferença favorável, é preciso buscar constantemente novas fontes de ganhos extraordinários.

A concorrência deve sempre ser examinada de uma perspectiva dinâmica; só é competitivo quem consegue alcançar bons resultados nesta disputa e, para fazê-lo, é preciso manter vantagens competitivas, numa eterna luta contra os concorrentes.

d) Possibilidade de alianças: na sociedade capitalista, a produção é regida pela ampliação do capital, o que envolve uma disputa em torno do poder de compra, para a qual os envolvidos elaboram estratégias. Como em outras formas de disputa e seleção, nem sempre é conveniente agir isoladamente e se contrapor a todos os demais participantes do processo. O processo seletivo da concorrência permite a sobrevivência de muitos

³ Segundo BAIN (1956, p. 16), as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas são as seguintes: vantagens absolutas de custos das firmas estabelecidas; vantagens de diferenciação de produtos das firmas estabelecidas e significativas economias das firmas de grande escala.

capitais. Então, alianças⁴ podem ser feitas não apenas entre produtores rivais, mas também com usuários e empregados, entre outros. A decisão de se fazer ou não uma aliança, e com quem, é parte do processo de elaboração da estratégia a ser seguida, que está subordinada à concorrência. As alianças podem ocorrer, mas dependem da situação histórica particular de cada empresa, da estruturação dos mercados, das vantagens competitivas e de diversas instituições.

2. VANTAGENS COMPETITIVAS

Para PORTER (1992), as principais vantagens competitivas que as organizações podem ter estão no custo ou na diferenciação:

a) Vantagens de custo: são frequentes os casos em que também propiciam algum ganho em diferenciação, pois estão quase sempre ligadas ao processo de produção e aos insumos utilizados, sendo que as alterações destes costumam afetar a qualidade. As dimensões da concorrência, muitas vezes, estão interrelacionadas. Formas de organização mais avançadas podem exigir mudanças nos processos de produção, ou relações privilegiadas com os usuários podem estar relacionadas aos serviços de pós-venda; podem ser conseguidas através de economias de escala, economias de escopo⁵, capacidade de financiamento das firmas, patentes e licenciamentos de tecnologia, relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas, relações com a mão-de-obra, organização da produção, eficiência administrativa e capacitação.

b) Vantagens de diferenciação de produto: especificação, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia de *design*, estética, linhas de produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte, financiamentos e relação com os usuários; estas vantagens se aplicam mais notadamente ao setor industrial e não diretamente ao setor serviços.

3. ESTRUTURAS DE MERCADO

Na visão neoclássica, o que caracteriza um oligopólio é um pequeno número de empresas, prioritariamente, empresas de grande porte, que detêm parcelas consideráveis do mercado. Esta estrutura de mercado apresenta altos coeficientes de concentração, podendo até conduzir à formação de cartel.

⁴ Aliança estratégica é aquela feita entre duas ou mais empresas. Trata-se de uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas, proporcionando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos. Uma aliança pode ser feita por meio de contrato ou de *joint ventures* (YOSHINO & RANGAN, 1995, p. 4).

⁵ As economias de escopo são reduções nos custos médios e marginais resultantes da utilização de instalações e processos em uma única unidade de operação para produzir uma variedade de produtos e serviços (MAITAL, 1994, p. 112).

Esta definição simplista de oligopólio não combina com a visão ou posição adotada por POSSAS (1990, p. 161), que nos apresenta uma outra forma de se ver e analisar essa estrutura de mercado: “O oligopólio passa a ser encarado como uma classe de estruturas de mercado caracterizada pela existência de importantes barreiras à entrada, senão para todos os tipos (ou tamanhos) de empresas que o compõem, ao menos para os mais progressistas”. As barreiras à entrada determinam quais as empresas que adentrarão o mercado, principalmente em mercados oligopolistas.

O preço de equilíbrio deixa de ser o foco principal e passa a ser a margem de lucro, cujo determinante básico são as barreiras à entrada, refletindo as condições da concorrência. Outros elementos também fazem parte destas margens, como as restrições financeiras, que estabelecem o grau de extensão com limites de segurança em relação ao endividamento empresarial.

POSSAS (1990) trata da apresentação de uma tipologia das estruturas de mercado, sendo que dois pontos precisam ser destacados, no sentido de que a proposição de uma tipologia mínima de estruturas de mercado seja capaz de dar suporte à análise da dinâmica de uma economia capitalista moderna:

- os critérios de classificação das indústrias ou dos mercados devem priorizar a estrutura técnico-produtiva e o processo competitivo e
- a classificação deve ser parcimoniosa o suficiente para que propicie uma aplicação analítica proveitosa.

A classificação de oligopólios baseada em POSSAS (1990) apresenta a seguinte tipologia: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos.

a) Oligopólio concentrado: caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza de homogeneidade, e é marcado pela alta concentração técnica, sendo que poucas empresas detêm parcela substancial da produção e do mercado. A alta concentração é decorrente de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis que inibem outras empresas de adentrarem esse mercado pelo elevado capital exigido, bem como pelo controle da tecnologia e insumos utilizados no setor. Este tipo de oligopólio, em sua maioria, localiza-se em indústrias de base, de produtos standardizados, que exigem altos investimentos de longa maturação, requerendo economias de escala.

b) Oligopólio diferenciado: nesta estrutura, a concorrência via preços, embora não descartada, não é o recurso mais usual. O esforço competitivo está concentrado em gastos com publicidade, pesquisa e desenvolvimento, inovação de produtos, modelos, *design* e qualidade. As diferenciações buscam o domínio de diferentes faixas de consumidores, segmentadas por nível de renda, hábitos, padrões de consumo e aspirações sociais. Há barreiras de entrada e, apesar de a concorrência ser menos acirrada, elas se prendem às economias de escala e diferenciação. Nesta estrutura, estão localizadas as indústrias de bens não duráveis de consumo, farmacêutica, perfumaria, cigarros e bebidas.

c) Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto: é resultante da combinação de elementos presentes nos dois tipos de oligopólio, o diferenciado e o concentrado. A fusão das características resulta da diferenciação, como forma de concorrência, associada a requisitos mínimos de escala para a implantação de projetos concorrentes. Os índices de concentração podem atingir a mesma ordem de grandeza dos oligopólios concentrados, mas os coeficientes de capital são, em média, inferiores, comparativamente aos oligopólios concentrados. As barreiras à entrada ficam por conta das economias de escala técnicas e economias de diferenciação. As empresas inseridas nesta estrutura atuam no setor de automóveis e indústrias de acessórios.

d) Oligopólio competitivo: caracteriza-se pela concentração relativamente alta da produção, pela possibilidade de concorrência via preços, com o objetivo de ampliar as fatias de mercado das empresas progressistas, que coexistem com as empresas marginais, de menor expressão, porém resistentes à eliminação, até porque suas estruturas de custo tendem a ser fortemente competitivas. Neste tipo de estrutura, as barreiras de entrada são menores, o que leva à coexistência de processos e produtos de diferentes conteúdos tecnológicos, ou assimetrias tecnológicas.

No oligopólio competitivo, as vantagens competitivas são conseguidas por algumas empresas em virtude da capacidade que elas têm de continuar no mercado mesmo em períodos de retração ou de crescimento, proporcionada pelas vantagens de custos. As empresas situadas nesta estrutura de mercado atuam no setor alimentício, têxtil e de calçados.

e) Mercados competitivos: caracteriza-se pela ausência de barreiras à entrada e competição via preços. Trabalha com diferenciação de produtos no que tange à qualidade, principalmente porque as empresas qualificadas nesta estrutura produzem bens de consumo não duráveis. A relação entre capital e produção apresenta níveis baixos e a ampliação da capacidade de antecipação à demanda acontece somente no período do investimento, que, em sua grande maioria, não é muito longo. Tem-se que nesta estrutura o investimento é retomado mais rapidamente, quando a economia se recupera, do que nas outras estruturas anteriormente mencionadas.

4. PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

A competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado, sendo que, em cada mercado, um padrão de concorrência é estabelecido, a partir da interação entre estrutura e condutas adotadas pelo setor; as firmas que adotam estratégias de maior conformidade com o padrão de concorrência do setor podem ser mais competitivas. Segundo FERRAZ (1995, p. 7), “Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam em relação ao seu mercado, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico”.

Os padrões de concorrência apresentam duas características que são decisivas para a avaliação da competitividade:

i. são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva - a natureza setorial específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade - e

ii. são mutáveis no tempo - ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial, no ambiente econômico, de maneira geral.

As vantagens competitivas são importantes, mas também importa o modo e o ritmo em que elas evoluem.

Os padrões de concorrência constituem as regras do jogo competitivo. As variáveis estratégicas para que uma empresa possa competir num determinado mercado estão baseadas em preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto ou em processo. Todas estas variáveis, em conjunto, formam o padrão de concorrência de uma determinada indústria ou grupo estratégico dentro de uma mesma indústria (FARINA, 1998).

Ao longo do tempo, os padrões de concorrência podem sofrer alterações em decorrência de mudanças institucionais: abertura comercial, proteção à propriedade intelectual e mudanças tecnológicas, por exemplo, emergência da biotecnologia. O padrão de concorrência faz parte das alterações no ambiente competitivo. Entre elas, encontram-se a reestruturação industrial, mudanças de hábito do consumidor e mudanças nas estratégias das empresas que procuram criar assimetrias - as quais, quando bem sucedidas, podem alterar o padrão de concorrência ao serem copiadas pelos concorrentes (FARINA, 1998).

As transformações tecnológicas, ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80, proporcionaram um novo rumo para a competitividade industrial, definindo diferentes padrões de concorrência setoriais.

As indústrias tradicionais garantem suas posições competitivas, de um modo geral, apresentando eficiência e eficácia da gestão; o padrão de concorrência prevalecente é o da segmentação do mercado.

Sem as indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico, o avanço da competitividade não teria acontecido; elas são, então, as responsáveis por esta difusão, fornecendo equipamentos ou insumos de alto valor tecnológico. A estrutura de mercado mais próxima destas indústrias é o oligopólio diferenciado, pois apresenta elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, segmentação técnica do mercado e elevada economia técnica de escala; a barreira à entrada de novas empresas baseia-se na capacidade de se diferenciar das outras em razão da sua capacidade técnica.

Muitos são os elementos do ambiente que influenciam o processo competitivo e o padrão de concorrência:

- os próprios elementos econômicos da estrutura de mercado: grau de concentração, principais competidores e suas vantagens, insumos disponíveis, mão-de-obra, tamanho do mercado, preferências dos consumidores e fontes de financiamento;

- a situação macroeconômica do país: taxas de câmbio e juros, contas públicas e balanço de pagamentos;
- natureza político-jurídico-institucional: normas e leis que regulam a atividade econômica;
- meio-ambiente natural: clima, solo, flora e fauna, relevo, hidrografia, riquezas naturais, densidade demográfica e pirâmide etária e
- caráter social: distribuição de renda e de riqueza, níveis educacionais, relações de trabalho, sindicatos, associações, relações entre fornecedores e usuários.

Enfim, o processo de seleção pelo mercado está longe de ser apenas econômico; têm que ser levados em conta os elementos culturais, sociais, políticos, legais e institucionais.

5. COMPETITIVIDADE

O termo competitividade passa a ter maior relevância nos países industrializados no início da década de 80 e, no Brasil, em fins da mesma década, em virtude das reformas estruturais que se iniciam, como, por exemplo, a abertura comercial e a desregulamentação de alguns setores sob domínio governamental e de políticas a nível macroeconômico. Com os movimentos de internacionalização dos mercados e das novas formas de operação das empresas dentro dos mercados, a análise da competitividade assume um papel relevante.

A competitividade como desempenho é vista como a competitividade revelada. A participação de uma empresa no mercado revela a sua competitividade em um determinado período, bem como sua integração com o mercado internacional via exportação. A competitividade passa a ser conhecida a partir do *quantum* que a empresa detém do mercado ou *market-share* e do quanto ela transaciona de exportações com o mercado internacional.

A partir da determinação da demanda do mercado por produtos da empresa, define-se, então, a sua posição competitiva nesse mercado. A maneira como a empresa utiliza seus recursos produtivos e as eventuais fontes de competitividade são definidas, mas não necessariamente a competitividade em si. “A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos” (FERRAZ et al, 1995, p. 2). O desempenho ou o comportamento da empresa dentro do mercado é que irá determinar se ela é ou não competitiva.

A competitividade como eficiência também pode ser vista sob o prisma da eficiência – a competitividade potencial. Procura-se a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, ou seja, a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Nesse contexto, a competitividade é definida a partir do produtor, que escolhe as técnicas a serem utilizadas, de acordo com a sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Então, aqui, a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, ou seja, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, de conformidade com as técnicas utilizadas. Logo, o desempenho verificado no mercado é decorrente da capacitação prévia que as empresas têm, ou seja, através da utilização dos seus próprios recursos.

Tem que ser levado em consideração que tanto a competitividade revelada quanto a competitividade potencial, ou seja, desempenho e eficiência, são enfoques limitados por serem estáticos, quando analisados o comportamento passado dos indicadores, sem demonstrar as relações com a evolução da competitividade, pois a análise da competitividade feita a partir de preços praticados e custos de taxas de câmbio, extraídos do desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, não é suficiente e pode levar a conclusões errôneas.

Sob a óptica dinâmica, o processo competitivo incentiva as empresas a buscar estratégias para se posicionarem melhor no mercado.

Neste sentido, a “competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, et al, 1995, p. 3). Esta visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. A competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência, que, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, de maneira paralela aos padrões de concorrência adotados no mercado, de acordo com cada setor.

Sob a óptica dos fatores determinantes, estão incluídos os:

a) Fatores empresariais: as empresas têm o poder de decisão, controlando ou modificando as condutas, tanto no estoque de recursos acumulados como nas estratégias de ampliação destes mesmos recursos, através de quatro áreas de sua competência:

Gestão competitiva: a capacidade ou habilidade que as empresas têm de se relacionar com os fornecedores e clientes quanto ao desenvolvimento dos produtos, troca de informação tecnológica e entrega combinada para redução de estoque.

Capacidade inovativa: a inovação tecnológica da firma é imprescindível para a competitividade; são os esforços realizados dentro e fora da empresa em pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.

Capacidade produtiva: incluem-se nesta categoria as inovações organizacionais, que têm o intuito de utilizar novos métodos de economia de tempo e

materiais, métodos de organização do processo de trabalho e métodos de gestão de qualidade.

Recursos humanos: reestruturações nos organogramas e novas relações de trabalho, apoiadas no “tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência” (FERRAZ et al, 1995, p. 17), prevalecendo a multifuncionalidade do funcionário que conhece todo o processo produtivo.

b) Fatores estruturais: a capacidade de intervenção da empresa é condicionada pela concorrência, também sofrendo a influência tanto da demanda como da oferta, como de fatores institucionais, que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência.

Um dos fatores indutores da competitividade é o dinamismo do mercado, principalmente porque o segredo do sucesso está na capacidade de promover o mercado interno e ter presença garantida no mercado externo.

O ajustamento das indústrias neste novo contexto competitivo é inevitável. Nos setores de elevada intensidade de capital, a idéia proposta é a redução da diversidade de produtos ofertados, facilitando a concentração da capacidade tecnológica e financeira acumulada e favorecendo a exploração intensa de suas estratégias competitivas. Nos setores de menor intensidade de capital, a idéia proposta é o crescente surgimento de redes horizontais de empresas que se unam na intenção de diminuir os dispêndios em pesquisa e desenvolvimento, realizando pesquisas cooperativas e agregando capacidade tecnológica. Por outro lado, tem-se a formação de redes verticais, fortalecendo vínculos entre produtores e fornecedores.

c) Fatores sistêmicos: as empresas não têm como intervir nestes fatores, pois estes constituem as externalidades *strictu sensu*, ou melhor, a capacidade de reduzir custos e melhorar a qualidade, entre outras.

Os fatores sistêmicos que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva podem ser:

Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros e política salarial, entre outros.

Políticos-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo.

Legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor e de regulação do capital estrangeiro.

Infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos.

Sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.

Internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais e acordos

internacionais.

As empresas, além de cuidarem dos problemas internos inerentes ao seu desempenho, como os fatores de ordem estrutural, também precisam estar atentas ao que ocorre fora delas, ou seja, aos fatores sistêmicos.

A análise da competitividade é ampliada quando se examina a definição de competitividade sistêmica. Para FAJNZILBER (1998, p. 22):

... no mercado internacional não competem apenas empresas. Confrontam-se também sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizacionais, sendo a empresa um elemento importante, mas integrado a uma rede de vínculos com o sistema educacional, infra-estrutura tecnológica, as relações gerenciais/trabalhistas, um aparato institucional público e privado, o sistema financeiro, etc., na busca de uma competitividade sustentável no mercado internacional.

Portanto, a manutenção da empresa no mercado está correlacionada aos padrões de eficiência e de qualidade do bem produzido a nível mundial.

6. O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO

As modificações que aconteceram na economia mundial nas últimas décadas do século passado, como globalização - formação de oligopólios mundiais -, alteraram os padrões de concorrência, estimulando um significativo processo de reestruturação, e culminou com a reorganização das cadeias agroindustriais. As fusões e aquisições, as mudanças tecnológicas, institucionais e organizacionais aumentaram a concentração, a centralização e a internacionalização das atividades econômicas, demandando novos meios de análise e avaliação da competitividade.

Para PORTER (1989, p. 22), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Então, para que uma estratégia seja adotada por determinada empresa, é fundamental o conhecimento dela sobre o seu externo, ou seja, conhecer os seus rivais, clientes e fornecedores. Dentro deste contexto, o autor analisa cinco forças responsáveis pelo ambiente em que está inserida a empresa, em sua grande maioria, dentro de alguma estrutura de mercado oligopolizado.

As cinco forças analisadas por PORTER (1989) podem ameaçar os lucros e o desempenho da empresa. O conjunto destas forças competitivas determina a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade e, dependendo do desempenho delas, as estratégias são formuladas. As cinco forças são: intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Vejamos cada uma delas:

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes - a rivalidade entre empresas ocorre porque cada uma está tentando melhorar a sua posição dentro do mercado. Adotando estratégias para vencer a concorrência, seja via preços, publicidade,

colocação de produtos novos, seja via assistência ou garantias aos clientes. Todos os movimentos adotados por determinada empresa são acompanhados pelos seus concorrentes, que podem também fazer movimentos que dificultam tais ações. Como as empresas encontram-se mutuamente dependentes, estes movimentos de ação e reação proporcionam melhoramento em todo o setor.

Ameaça de entrada - as empresas que adentram pela primeira vez num determinado mercado têm como meta ganhar este mercado, ou *market-share*, e quase sempre aporta com altos recursos. Então, os preços podem sofrer reduções ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, diminuindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria varia de acordo com a existência das barreiras de entrada⁶, conjuntamente com a reação dos concorrentes ameaçados por esta nova empresa no mercado. Muitas vezes, não são empresas novas, mas sim empresas adquiridas por meio de fusões e aquisições de grandes grupos já estabelecidos no mercado, mas em outro ramo de negócio.

Segundo PORTER (1989), existem sete fontes principais de barreiras de entrada, a saber:

- Economias de escala: as economias de escala podem conter a entrada de novas empresas, no sentido de que, se elas adentrarem, serão forçadas a produzir em larga escala e sofrer a pressão da concorrência, ou adotar uma produção em pequena escala e estar em desvantagem em relação aos custos. As economias de escala não são apenas conseguidas em relação à produção de maior quantidade de produtos, mas também nas compras, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.
- Diferenciação do produto: as empresas atuantes têm as suas marcas conhecidas e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, conseguido isso com publicidade, serviço ao consumidor diferenças de produtos, ou porque foram as primeiras a entrar no mercado. A diferenciação força as empresas entrantes a fazerem pesados investimentos; este tipo de situação pode causar prejuízos e demandar muito tempo.
- Necessidades de capital: altos investimentos em publicidade ou para pesquisa e desenvolvimento podem criar barreiras à entrada de novas empresas.
- Custos de mudança: são custos gerados por uma empresa quando ela faz alguma mudança, seja quando troca de fornecedor, treina seus funcionários, adquire um equipamento auxiliar, testa ou qualifica uma nova fonte, seja quando projeta um novo produto. Estes custos de mudanças podem ser significativos, o que requer das empresas entrantes um aperfeiçoamento

⁶ Na classificação de BAIN (1956), as barreiras à entrada são: vantagens absolutas de custo; vantagens de diferenciação de produtos; economias reais ou monetárias, de escala de produção, distribuição, promoção de venda e acesso a mercados. PORTER (1992) também considera a classificação de Bain, mas acrescenta capital expressivo; custos em decorrência de alterações nos processos de toda ordem; acesso aos canais de distribuição e efeitos da política governamental.

substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.

- Acesso aos canais de distribuição: levando-se em consideração que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas outras empresas, a empresa entrante terá que conseguir os canais de distribuição, seja por meio de descontos de preço, seja através de verbas para campanhas de publicidade em cooperação, o que pode provocar redução nos lucros. Se os canais, tanto no atacado como no varejo, forem limitados, quanto maior for o controle da concorrência sobre elas, mais difícil será a entrada da nova empresa.
- Desvantagens de custo independentes de escala: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas empresas entrantes, independentemente de seu tamanho e das economias de escala conseguidas. As vantagens adquiridas são tecnologia patenteada do produto, acesso às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios e curva de aprendizagem.
- Política governamental: o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

Pressão dos produtos substitutos - todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto máximo nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Os produtos substitutos não são encontrados apenas como produtos finais, ou para o consumidor final, mas também novos materiais são utilizados na confecção de produtos finais, seja como matéria-prima, seja como insumo.

Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele na indústria.

Poder de negociação dos compradores - os compradores competem com a indústria na tentativa de reduzir o preço, procurando por melhor qualidade ou mais serviços e acirrando mais a concorrência. Um grupo comprador é poderoso quando:

- é concentrado ou adquirente de grandes quantidades relativas às vendas do vendedor;
- adquire produtos da indústria que representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- adquire produtos padronizados ou não diferenciados da indústria;
- enfrenta poucos custos de mudança;
- consegue lucros baixos;
- representa uma ameaça concreta de integração para trás;

- adquire produtos de uma indústria onde a qualidade e o serviço não são importantes e
- detém todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores.

Poder de negociação dos fornecedores - os fornecedores exercem seu poder de negociação sobre uma indústria fazendo ameaças de elevação dos preços ou na redução da qualidade dos bens e serviços ofertados. Dependendo da força do fornecedor, a rentabilidade da indústria pode abaixar pela incapacidade de repassar os acréscimos de custos a seus próprios preços.

Um grupo fornecedor é poderoso quando:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador e
- os produtos do grupo de fornecedores é diferenciado ou desenvolveu custos de mudança ou é uma ameaça concreta de integração para a frente.

Para PORTER (1989), as empresas, ao enfrentarem as cinco forças competitivas, podem fazer uso de três estratégias genéricas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A utilização destas estratégias requer um comprometimento total e disposições organizacionais.

A liderança no custo é alcançada por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Exigem-se instalações em escala eficiente, drástica redução de custo pela experiência e controle nas despesas, minimização do custo em áreas com pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade. O ponto central desta estratégia é ter custos menores em relação aos concorrentes. Com uma grande parcela de mercado, as economias nas compras reduzem os custos mais ainda. A posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e em instalações mais modernas, dando sustentabilidade à posição de baixo custo.

Para se atingir uma posição de custo total baixo, a empresa precisa ter uma relativa parcela de mercado ou outras posições favoráveis, como acesso às matérias-primas; projeto de produtos para simplificar a fabricação e manutenção de uma gama de produtos relacionados para que os custos possam ser diluídos.

A estratégia de diferenciação se baseia em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo único em toda a indústria. As diferenciações podem ser feitas no projeto ou imagem da marca e na tecnologia ou na rede de fornecedores; a empresa pode se diferenciar sob várias dimensões. Mesmo utilizando esta estratégia, a empresa não pode ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Com

essa estratégia, retornos acima da média podem ser obtidos, pois ela cria uma posição defensável para o enfrentamento das cinco forças competitivas. A diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois ela requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Em alguns casos, a diferenciação não é incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

A última estratégia genérica é o enfoque, ou seja, focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, com uma diferenciação. Ao contrário das duas outras estratégias - que visam a atingir toda a indústria -, a estratégia do enfoque visa a atender muito bem um alvo determinado. Parte-se do pressuposto de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de maneira mais ampla. A empresa acaba por atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular ou pelos custos mais baixos na obtenção deste alvo. Mesmo não atingindo o baixo custo ou a diferenciação sob o ponto de vista do mercado, a estratégia do enfoque atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu alvo estratégico.

CONSIDERAÇÕES

As organizações, para manter ou conquistar o mercado, têm que estar abertas às inovações, sejam elas relacionadas à produção, produto, *marketing*, organograma ou investimentos, enfim, a tudo que melhore o seu desempenho. O mundo competitivo é muito voraz e exige rapidez na adoção de mudanças; quem não as fizer, estará fora do mercado.

A adoção das estratégias competitivas está ligada à capacidade da empresa em se diferenciar da concorrência, ampliando e conservando a sua posição dentro do mercado. Esta busca por uma posição dentro do mercado exige uma reação rápida por parte das organizações, pois o enfrentamento com os concorrentes é acirrado, uma vez que cada organização faz o melhor que pode em relação ao que estão fazendo as suas concorrentes, então, o padrão de concorrência é estabelecido, a concorrência aumenta e novas estratégias têm que ser utilizadas.

REFERÊNCIAS

BAIN, J. S. *Barrier to new competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

FAJNZILBER, F. Competitividad internacional: evolucion y lecciones. *Revista de la Cepal*, 36. Santiago, dez. 1998.

FARINA, E. M; ZYLBERSZTAJN, D. (coordenadores) *Competitividade do Agribusiness Brasileiro*. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v.2, 1998.

FERRAZ, J. C. et al. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MAITAL, S. *Economia para executivos: 10 ferramentas essenciais para empresários e gerentes*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, M. S. *Concorrência e competitividade, notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia. Campinas: UNICAMP, 1993.

POSSAS, M. L. *Estruturas de mercado em oligopólio*. Série Economia e Planejamento. São Paulo: Hucitec, 1990.

YOSHINO, M. RANGAN, U.S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1995.