

## CONCORRÊNCIA: DIFERENTES VISÕES DE UM MESMO PROCESSO

Carmen de Fátima Guimarães<sup>1</sup>  
cfguimaraes@uol.com.br

**Resumo:** O objetivo deste artigo é analisar duas das principais correntes teóricas que tratam do processo de concorrência e de seus vetores, isto é, as estratégias de competição utilizadas pelas firmas. São examinadas, em termos de seus pressupostos, as teorias da Concorrência Efetiva e Potencial e as Cinco Forças que Regem o Ambiente Competitivo. Finalmente, a análise recai sobre o comportamento das firmas, enquanto agentes decisórios ao longo do processo, aceito o princípio de que toda movimentação em sentido estratégico afetará o *locus* do ambiente competitivo, assim como, por ele será afetada.

**Palavras-chave:** estratégias empresariais; posicionamento estratégico; concorrência efetiva e potencial

**Abstract:** The objective of this article has been to analyze two of the main theoretical lines that deal with the process of competition and its vectors, that is, the strategies of competition used by the companies. They are examined regarding their backgrounds, namely, the theories of Steady and Potential Competition, and the Five Forces that Conduce the Competitive Environment. Finally, the analysis focuses on the behavior of the companies as decision agents along the process, given the principle that every move in the strategic sense will affect the competitive environment position, as well as being affected by it.

**Key-words:** business strategies; strategic positioning; steady and potential competition

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina, docente do Departamento de Economia - Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG.

## 1 INTRODUÇÃO

Um ponto fundamental para a compreensão da lógica que rege o ambiente competitivo empresarial é a determinação dos elementos que o compõem. Cabe enfatizar preliminarmente, que a concorrência deixa de ser tradicionalmente identificada tão somente como disputa entre empresas, para assumir um caráter dinâmico e contínuo de acumulação capitalista, o que lhe confere um aspecto peculiar, cujas implicações são extremamente importantes para o sistema econômico como um todo.

Tendo, portanto, como vetor principal a busca por maiores ganhos de capital, é possível considerar que os vetores secundários do processo de concorrência decorrem dos meios – estratégias – pelos quais os agentes envolvidos obterão esta apropriabilidade de capital, ou seja, a dinâmica em curso é seletiva, à medida que estes agentes definem suas próprias estratégias concorrenciais, na expectativa de não serem excluídos do espaço onde atuem. O enfoque recai sobre o comportamento das firmas, enquanto agentes decisórios ao longo do processo, aceito o princípio de que toda movimentação afetará o *locus* do ambiente competitivo – o mercado – assim como serão por ele afetados.

As análises dos modelos teóricos e das contribuições empíricas, feitas neste artigo visam ressaltar as diferentes visões que se estabelecem a respeito da lógica de um mesmo processo (concorrência), em que os meios (estratégias) e os objetivos finais são análogos, isto é, a sobrevivência da firma num ambiente de extrema seletividade e o reconhecimento da ampla complexidade deste cenário e de seus impactos sobre o comportamento das firmas.

Diante disso, o presente artigo está estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução. A segunda seção expõe algumas considerações sobre a lógica e configuração do processo da concorrência e analisa as duas abordagens teóricas que descrevem a relação de interação entre a firma e o ambiente concorrencial. A terceira seção examina o rol de estratégias praticadas pela firma, detendo-se especificamente nas estratégias genéricas e no posicionamento da firma em cenários globais através de alianças estratégicas. A seção subsequente sumariza as conclusões obtidas ao longo deste artigo.

## 2 A CONFIGURAÇÃO DO PROCESSO CONCORRENCIAL

Na visão de SCHUMPETER (1984), a concepção tradicional do “*modus operandi*” da concorrência é insuficiente para abranger os efeitos gerados pelo comportamento das firmas no mercado, em razão de privilegiar um quadro estático e rotineiro do processo da concorrência. A importância está no fato de examinar a trajetória comportamental da firma, considerando alguns aspectos essenciais: em primeiro lugar, a capacidade de inovação da firma e a capacidade empreendedora do empresário que a conduz num ambiente competitivo de extrema incerteza e cujo objetivo principal é a obtenção de benefícios adicionais. Estes benefícios são apontados, por LABINI (1984) e

SCHUMPETER (1984), como sendo os “lucros extraordinários” (*unusual profit*), que perduram por tanto tempo, quanto a firma inovadora é capaz de retardar as imitações dos concorrentes, ou seja, “ se o acicate da inovação é o lucro extraordinário que ela pode trazer e se este decorre da diferença do inovador em relação aos demais produtores, trata-se de um lucro de cunho monopolista, de uma espécie de quase-renda” (POSSAS, 1993, p. 34).

Há que se considerar que lucros deste tipo estendem-se muito além dos prêmios financeiros oferecidos à firma inovadora. Na afirmação de SCHUMPETER (1984, p. 57):

O principal valor, para uma grande empresa, da posição de vendedor único assegurada por patente ou por estratégias monopolísticas não consiste tanto na oportunidade de comportar-se temporariamente segundo o esquema monopolístico, e sim na proteção que ela dá contra desorganizações temporárias do mercado e o espaço que ela assegura para planejamentos de longo prazo.

Outro fator importante, reporta-se à compreensão de que a concorrência não se encontra tão somente no âmbito dos preços, mas em novas tecnologias, novas fontes de oferta, de matéria-prima, novos tipos de organização produtiva e mercadorias, que possibilitam à firma um poder de diferenciação em relação às demais (POSSAS, 1993).

## **2.1 Concorrência efetiva e potencial: as barreiras à entrada e suas motivações estratégicas**

Em que pesem as especificidades do padrão de conduta da firma em determinadas estruturas de mercado, uma das principais evidências é a tentativa de inibir a entrada de possíveis rivais, o que pode resultar numa modificação na configuração do ambiente concorrencial.

É de LABINI (1984) a afirmação de que o comportamento decisório das firmas é muito mais influenciado pela reação dos seus concorrentes, sejam eles efetivos ou potenciais, do que propriamente pelos consumidores de seus produtos e/ou serviços. Esta influência se traduz na utilização, por parte das firmas existentes no mercado, de uma variedade de estratégias para aumentar o custo e barreiras à entrada de potenciais concorrentes.

Um paradoxo, importante neste contexto, é que os incentivos que a firma possui para entrar no mercado, estão vinculados fortemente com sua capacidade em sair. Se há custos para sair (*sunk costs*), os incentivos à entrada são reduzidos (CARLTON e PERLOFF, 1999; VISCUSI et al, 1995). Ao contrário, na ausência de *sunk costs*, a livre entrada e saída (*hit and run*) do mercado são de fato um incentivo à entrada de novas firmas.

É preciso observar, como bem sugere PORTER (1999), que o comportamento das entrantes potenciais a respeito das reações das firmas estabelecidas, também exercerá influência sobre a decisão de entrada. Há alguns suportes empíricos para esta percepção.

BAIN (1956), pioneiro deste estudo, toma a condição de entrada na indústria ou este “estado de concorrência potencial” por parte das firmas entrantes, como um importante determinante do comportamento concorrencial e um condicionante estrutural que pode promover determinados ajustes internos, responsáveis ou não pelo favorecimento da entrada de concorrentes. Este estado se reflete, segundo BAIN (1956, p. 03), “no grau em que os vendedores estabelecidos podem persistentemente elevar seus preços acima de um nível competitivo sem atrair a entrada de novas empresas na indústria”.

Muito embora existam controvérsias a respeito das implicações das barreiras à entrada na indústria, existe um consenso sobre as desvantagens que potenciais entrantes enfrentam comparadas às firmas já estabelecidas, e sobre as habilidades estratégicas das últimas em criarem tais desvantagens às primeiras.

LABINI (1984) indica que alterações no espaço econômico relativo a sua ampliação, pode ser a primeira razão para a entrada de novas firmas na indústria; a segunda estaria associada à atração de grandes empresas operantes em outros mercados, uma entrada considerada relativamente mais fácil que a de novas firmas, em decorrência da disponibilidade de capital (principalmente de autofinanciamento), de mão-de-obra especializada e de métodos organizacionais que estas empresas possuem. O efeito deste pretense estado de concorrência pode, portanto, gerar uma resposta coletiva ou independente das firmas estabelecidas, de maneira a ajustarem seus preços impedindo tanto a entrada de outras grandes empresas que já estejam em operação em outros mercados, quanto à entrada de pequenas novas firmas, e ao estabelecimento de outros tipos de barreiras.

Neste ponto, CARLTON e PERLOFF (1999) observam que as firmas estabelecidas pautam sua conduta estratégica, como forma de dissuadir possíveis entradas em dois pontos essenciais: o primeiro é a denominada estratégia do *first-mover*, ou seja, a atuação efetiva da firma no setor, lhe confere algumas possibilidades de controlar e obter a localização dos melhores pontos de distribuição, bem como, o reconhecimento de fornecedores e clientes. O segundo ponto refere-se à estratégia de *concomitment*, que é a adoção de políticas, que obriguem as potenciais entrantes a aceitarem determinadas regras, como por exemplo, a necessidade de realização de *sunk costs* (investimentos irre recuperáveis), o que pode inviabilizar a entrada em determinados setores.

Por outro lado, BAIN (1956), ao teorizar sobre a problemática das barreiras à entrada, estabelece que as firmas estabelecidas afetam o poder decisório das firmas entrantes através de outras quatro fontes:

**(i) vantagens absolutas de custo:** resultantes basicamente do controle de recursos estratégicos pelas firmas estabelecidas (mão-de-obra, matéria-prima), em que as principais implicações destas vantagens são as garantias de acesso a formas e fatores de produção mais baratos, o que permite a produção a custos menores. Ainda, o controle

das matérias-primas-chaves pela firma estabelecida gera uma série de restrições à firma entrante, que se defronta com a obrigatoriedade de recorrer a produtos substitutos inferiores, à recusa de venda por fornecedores e a efetuar pagamentos superiores aos seus custos. Outros aspectos importantes são identificados, como por exemplo, a capacitação de mão-de-obra pelas firmas operantes que obriga freqüentemente as entrantes a remunerarem a mão-de-obra com valores mais altos, tendo em vista, dificuldades que estas enfrentam em recrutarem mão-de-obra qualificada. Ainda, a disponibilidade de tecnologias restritas às firmas estabelecidas por meios formais de proteção (patentes), impõe às firmas entrantes a realização de altos investimentos em P&D ou a pagarem *royalties* por licenciamento de tecnologia. Finalmente, a maior capacidade de autofinanciamento das firmas estabelecidas, exige da firma entrante um prêmio de risco por boa reputação (*goodwill*) na obtenção do crédito.

**(ii) Vantagens da diferenciação do produto:** que dizem respeito às preferências que o consumidor tenha por marcas, já definidas no mercado. Gastos com propagandas e programas de qualidade como forma de manter a fidelidade dos consumidores, controle de pontos estratégicos de distribuição por meio de contratos com revendedores são consideradas como as principais fontes de onde se originam estas vantagens. Nesta situação, a entrante potencial tende a fixar o preço temporariamente abaixo do preço da empresa diferenciada e/ou investir mais intensamente em publicidade e promoção que a firma estabelecida. A diferenciação de produtos é, portanto, uma barreira à entrada extremamente significativa, principalmente porque propicia situações de monopólio. Se existem custos altos de publicidade com os quais a firma entrante deve arcar como preço à entrada, então a firma estabelecida tem uma vantagem permanente (*long-run barrier to entry*) face à entrante, e pode manter preços altos para seu produto. Apesar de todos estes aspectos relativos à diferenciação, BAIN (1956) reconhece que as características estruturais de um mercado podem mudar. Alguns fatores modificadores da entrada podem estar aliados ao desenvolvimento de um novo produto por empresas entrantes que objetivem reduzir as vantagens de diferenciação das firmas estabelecidas.

**(iii) Vantagens de economia de escala real ou monetária,** de produção, distribuição, promoção de vendas e acesso à mercados, de tal maneira que a firma seja capaz de suprir uma parcela significativa do mercado, ou seja, que a escala de eficiência mínima seja equivalente a uma fração considerável do mercado no que diz respeito à redução significativa de custos decorrentes da utilização desta escala ótima.

A peculiaridade mais importante das economias de escala como barreiras à entrada, talvez resida no caráter de antecipação que as firmas devem considerar com relação às possíveis entradas, tanto sob a perspectiva do volume de produção, dos preços e principalmente sobre a rentabilidade das firmas. Assim, salienta POSSAS (1985) que, apesar de, algumas vezes, o nível de lucratividade ser bastante atraente e dos concorrentes potenciais terem acesso a esta rentabilidade, sem que tenham que arcar com ônus de qualquer espécie, pode ocorrer a dissuasão da entrada, se os entrantes potenciais forem obrigados a optar após a efetivação da entrada no mercado a:

Adotar uma escala inferior à mínima eficiente (se o diferencial de custos não for insignificante, por hipótese) ou optar pela escala ótima mínima, operando muito abaixo da plena capacidade, com a conseqüente elevação dos custos unitários, ou então aceitar (ou forçar) uma baixa de preços, com o risco de desencadear uma guerra de preços (POSSAS, 1985, p. 125).

Em outras palavras, os possíveis efeitos das economias de escala sobre a intensidade da concorrência potencial estão pautadas de modo parcial, sob a formação de expectativas, tanto do lado das firmas estabelecidas quanto das firmas entrantes, já que a rentabilidade esperada pela concorrente potencial depende da reação da firma que já atua no mercado (FAGUNDES e PONDÉ, 1998).

**(iv) Custos elevados de investimento inicial:** as firmas entrantes podem deparar-se com dificuldades na aplicação de recursos financeiros relativos à instalação de nova capacidade. Principalmente, porque o montante de recursos está vinculado ao acesso à novas tecnologias e às novas formas de produção. Os efeitos resultantes podem vir acompanhados pelo pagamento de um prêmio de risco pela firma entrante, dado que há relutância por parte das instituições financeiras em conceder crédito à empresas que não tenham reputação no mercado (EATON e EATON, 1999).

## **2.2 A concorrência sob as cinco forças que regem o ambiente competitivo**

A idéia de que a entrada de potenciais rivais possa alterar o ambiente concorrencial e gerar efeitos na trajetória comportamental da firma é, também, sustentada por PORTER (1999), que engloba em sua concepção de cenário competitivo, outros elementos que não somente a ameaça da concorrência potencial.

Sob esta visão, tanto os consumidores, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos, concorrem em graus maiores ou menores de ostensividade, regidos por forças que determinarão o posicionamento estratégico da firma e a rentabilidade da indústria. A origem destas forças concorrenciais encontra-se no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor. O conhecimento preliminar destas forças possibilita à firma detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Neste âmbito, é possível que haja, por parte das firmas estabelecidas, determinadas restrições, principalmente porque existem aquelas que crêem na impossibilidade de influenciarem a estrutura de um setor. Entretanto, importa considerar que a firma, quando pretende influir nesta estrutura, está na realidade, seguindo um caminho no qual seja possível obter uma vantagem significativa, em relação a seus concorrentes, e possivelmente estará modificando a natureza concorrencial. Independente das ações coletivas das firmas estabelecidas, neste contexto, cada firma estará de forma particular, tentando encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender ou de influenciar

este conjunto de forças a favor de si mesma. Dessa maneira, o posicionamento da firma frente a este processo será o de adaptar-se às mudanças trazidas pela dinâmica competitiva, e tentar direcionar as tendências do mercado, de tal forma que seja por ele beneficiada.

Basicamente, as forças que governam a concorrência num setor estão definidas sob a abordagem de PORTER (1999) em:

(i) Ameaça de novos concorrentes - A possível entrada de uma empresa num segmento, em busca de maior fatia de mercado, está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras à entrada, em razão de que, se novas firmas facilmente adentrarem à indústria a rentabilidade estará prejudicada. Em muitos casos, as firmas entrantes descobrem posições que estavam, até então, disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas.

(ii) Fornecedores e compradores - As firmas que possuem um alto grau de influência sobre a rentabilidade de um setor a ponto de reduzi-la, são aquelas que têm grande poder de compra. Da mesma forma, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade do setor. O poder de um grupo de firmas compradoras manifesta-se quando: não há diferenciação de produtos ou serviços no setor fornecedor, apenas a padronização; lucratividade baixa, incentivando a redução dos custos das firmas compradoras; existe a estratégia de integração para trás por parte dos compradores, ameaçando a incorporação do produto; o nível de importância dos produtos do setor é baixo para os compradores;

(iii) Ameaça de produtos substitutos - Um setor que sofra a ameaça de concorrência de produtos substitutos, sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade. Estas restrições são causadas em razão dos produtos ou serviços substitutos imporem um nível de preços ao setor. A disponibilidade de bens substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e performance pelos consumidores, da mesma maneira que fazem comparações de preço (THOMPSON e FORMBY, 1999).

Os produtos substitutos que exigem maiores cuidados são aqueles que, segundo PORTER (1999), “estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou são produzidos por setores de alta rentabilidade”.

Equivale dizer que, quanto menor o preço dos bens substitutos, quanto maior a qualidade e mais baixos os custos de mudança para os consumidores, mais intensa serão as pressões da concorrência impostas por estes bens.

(iv) Concorrência entre as firmas estabelecidas - inúmeras são as estratégias utilizadas pelas empresas em busca de uma posição mais rentável no setor em que atuam. Se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao processo, por outro, desperta reações extremamente negativas por parte

da concorrência que podem afetar de maneira significativa a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente usadas são: as guerras de publicidade, competição via preços e serviços ou produtos diferenciados.

Cabe salientar que dentre as estratégias citadas, a que oferece maior instabilidade é a praticada via preços, em virtude de possibilitar a redução das receitas para todas empresas, já que possui um caráter imitativo, permitindo que os concorrentes adotem a mesma política de preços.

A concorrência entre as firmas estabelecidas resulta, ainda, de um processo interativo entre os seguintes fatores: (i) ausência de diferenciação ou custos de mudança aumentam a rivalidade por preços, dado que, os consumidores realizam suas escolhas considerando essencialmente o preço e o serviço; (ii) divergências entre concorrentes, tendo em vista que, as estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção ao longo da dimensão concorrencial; (iii) interesses estratégicos, dado que instabilidade no setor pode atingir níveis altos se as firmas tiverem objetivos expansionistas a nível global, adotando estratégias que sacrifiquem o nível de lucratividade; (iv) barreiras de saídas elevadas: ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

O caráter mais importante, deste conjunto de fatores, é que a maturidade do setor em que a firma estabelecida atua pode resultar na modificação das taxas de crescimento e na conseqüente diminuição do nível de lucratividade, ao longo do tempo, ocasionando, algumas vezes, a eliminação da concorrência. Embora as firmas possuam capacidade para conviver com muitos destes fatores, outros elementos devem estar incluídos, como por exemplo, o tipo de estrutura de mercado em que estão situadas, considerando-se a capacidade estratégica que possuam na interação com este conjunto de forças concorrenciais.

### **3 A INTERAÇÃO: FIRMA, MERCADO E CONCORRÊNCIA**

#### **3.1 O posicionamento estratégico da firma e as estratégias competitivas genéricas: custo, diferenciação e enfoque**

A trajetória comportamental da firma, e seu poder de tomada de decisão em termos estratégicos, oferece um amplo espectro de abordagens, principalmente no tocante ao seu posicionamento competitivo e os efeitos dele decorrentes no mercado onde esteja situada. Dentro destes limites, a firma pode ao utilizar suas capacitações acumuladas e recursos, gerar uma série de combinações estratégicas (o desenvolvimento de novos produtos e processos, a busca incessante por inovação, os recursos da diferenciação,



qualidade e produtividade), como forma de manter uma vantagem sustentável (GHEMAWAT, 1999).

Na visão de PORTER (1999), é perfeitamente possível conceber a estratégia competitiva como um processo de descobertas de posições, seja atendendo consumidores já existentes, ou adotando estratégias de atração de novos consumidores para o mercado. O que ocorre é que firmas entrantes podem descobrir posicionamentos disponíveis, antes ignorados pelas firmas estabelecidas, bem como, as entrantes originárias de outros segmentos podem criar posições por meio de estratégias de diferenciação de produtos ou serviços, a partir das atividades que exerciam em setores correlatos.

De modo geral, os conceitos formulados sobre posicionamento competitivo baseavam-se exclusivamente em custos e na participação que a firma tinha no mercado, considerados exclusivamente como fatores determinantes únicos da posição de custo. A visão econômica moderna compreende que inúmeras firmas podem ter sucesso dentro de um mesmo segmento, adotando estratégias diferentes, cada uma em busca incessante por vantagens competitivas por meio de formas distintas, junto a um diferente subconjunto de consumidores. A estas direções estratégicas que a firma possa tomar, ANSOFF (1990) estabelece diferenças entre estratégia de carteiras e estratégias competitivas:

- (i) A primeira estaria relacionada às diferentes oportunidades em termos de rentabilidade e crescimento exigindo enfoques competitivos distintos. A implementação deste tipo de estratégia está ligada à especificação dos tipos de áreas de negócios que são estratégicas para a firma e nas quais ela pretende atuar em logo prazo, bem como a interação entre elas.
- (ii) A segunda direção estratégica (estratégia competitiva), trataria do enfoque específico que a firma deve utilizar para obter êxito em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Nesta direção, a firma, ao desempenhar atividades diferentes de suas concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferenciada, estaria se posicionando estrategicamente no mercado. Contrariamente, quando a firma desempenha de forma superior sua atividade em relação a suas concorrentes, ela estaria aperfeiçoando sua eficiência operacional (gestão da qualidade, *benchmarking*, terceirização, reengenharia, gestões de mudanças), isto é, a firma estaria utilizando práticas de melhor aproveitamento de insumos e recursos de que dispõem. Tanto as formas pelas quais a firma se posiciona estrategicamente, quanto à eficácia operacional são consideradas fundamentais no desempenho superior de suas atividades, mas, ambas atuam de maneiras distintas. As posições originariamente estratégicas advêm de três modalidades principais:

**O posicionamento baseado na variedade**, associado à opção de escopo de produtos ou serviços pela firma e na abstenção de direcionamentos estratégicos a segmentos específicos de clientes. O que está em evidência é a capacidade da firma em produzir determinado serviço ou produto, utilizando um conjunto de atividades diferenciadas, atendendo a uma gama de consumidores;

O **posicionamento baseado nas necessidades** é adotado quando a firma pretende atingir um grupo de consumidores que tenham necessidades diferenciadas e quando é necessário um conjunto de atividades, especialmente formuladas para ser capaz de atender a estas necessidades. Ainda é possível, que este mesmo grupo de consumidores modifique suas necessidades em tempos diferentes de transação, em diferentes ocasiões, enfim, apresente necessidades diversas em tempos distintos; e

O **posicionamento baseado no acesso**, isto é, a segmentação dos consumidores considerando-se as diferenças na forma de acesso, seja em função do porte do consumidor ou de localização geográfica, ou qualquer outra razão que exija um conjunto de atividades diferenciadas para alcançá-lo de forma melhor. Um exemplo deste tipo de segmentação, está ligado à distinção entre consumidores rurais e urbanos, ou o atendimento a consumidores que se localizem em áreas com pequenas populações (as configurações de atividades como marketing, logística e atendimento pós-venda serão executados de forma diferente em função deste grupo de consumidores), deixando de privilegiar grandes corporações em outros locais.

Nestes termos, há que se considerar que não existe uma única posição ideal dentro do ambiente concorrencial, se as mesmas atividades fossem escolhidas como forma de produzir variedades de produtos ou atender serviços, para satisfazer as necessidades e para ter acesso ao segmento de consumidores por inteiro, as firmas iriam se alternar entre estes posicionamentos e a eficácia operacional determinaria o desempenho de cada uma no mercado. Nestas condições, as alternativas de posicionamento são fatores que determinariam não somente as atividades desempenhadas pela firma, como também as maneiras de relacionamento umas com as outras. Assim,

[...] estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas, se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima (PORTER, 1999, p. 326).

As alternativas de posição estratégica alinham-se essencialmente na adoção de três estratégias genéricas – liderança no custo, diferenciação e enfoque.

Se, por um lado, a posição de baixo custo para a firma produz retornos significativos, em razão de que, numa situação de intensa concorrência, ela ainda continuará obtendo retornos, mesmo depois que as demais firmas tenham esgotado seus lucros na competição; por outro lado, este tipo de estratégia exige da firma altos investimentos na construção de planta em escala eficiente, atualização de equipamentos, políticas de fixação de preço agressiva, minimização de gastos com P&D, assistência, força de vendas, *marketing*. Uma posição de baixo custo possibilita à firma a construção mais intensa de barreiras substanciais à entrada, que estarão baseadas em economias de escala e vantagens em custos.

O segundo tipo de estratégia genérica está baseada na diferenciação de serviços ou produtos de forma única no segmento, no qual a firma opere. Neste caso, os custos não são ignorados, entretanto, não são os cerne estratégicos primários. A diferenciação deve estar presente ao longo de várias dimensões, na marca, inovação tecnológica, rede de fornecedores, assistência técnica, e outras. A diferenciação proporciona à firma vantagens de fidelização dos clientes à marca, gerando retornos consideráveis e menores sensibilidades ao preço. As altas margens de rentabilidade permitem maior poder de negociação com fornecedores e a redução do poder dos compradores, em razão da restrição de alternativas comparáveis. Atingir a diferenciação por outro lado, pode levar a firma a investimentos bastante altos em pesquisa e desenvolvimento, criação de produtos e serviços, matérias-primas de alta qualidade e apoio intenso ao consumidor.

Muito embora as estratégias de custo e diferenciação tenham como premissas básicas, atender o segmento em toda sua totalidade, a estratégia de enfoque busca direcionar seu esforço em atendimento a um alvo pré-determinado. A essência reside, portanto, no atendimento de forma mais restrita e eficiente. A diferenciação e custos baixos seriam algumas vezes, conseqüências desta conduta. Mesmo que isso não ocorra, do ponto de vista da totalidade do mercado, a firma atinge tanto um quanto outro, em posições relativas ao segmento estratégico a que está voltada. Este tipo de estratégia pode levar a firma a ter um estoque condizente com as necessidades específicas de suas clientela, receber pedidos sob encomenda e localizar seus depósitos geograficamente de acordo com seus clientes.

### **3.2 Estratégias de cooperação e aliança: a firma e o cenário competitivo global**

Os estímulos que as firmas possuem para atuarem fora dos mercados de seus países de origens e competirem em nível internacional, advêm essencialmente de três razões: o desejo de busca por novos mercados, a necessidade de redução de custos em função do processo de concorrência, e a obtenção de recursos (mão-de-obra, recursos naturais, etc.) em outros países. Entretanto, a internacionalização deve ser vista como uma questão de grau, já que as dimensões das vantagens competitivas para as empresas que concorrem no mercado externo possui variações significativas de uma indústria para outra. Existem diferenças essenciais nos padrões de concorrência em nível internacional e que são próprias de determinadas indústrias. Variações de custos entre países, flutuações nas taxas de câmbio, políticas comerciais nos países em que a firma opera e os padrões de concorrência internacionais são as quatro diferenças básicas inerentes ao ambiente concorrencial externo.

A expansão da firma, para mercados que não os domésticos, pode ser explicada pela intensidade com que ocorreram nas duas últimas décadas, importantes mudanças tecnológicas e organizacionais na dinâmica capitalista, refletidas nas relações econômicas internacionais e que envolveram importantes modificações nas estratégias de atuação das empresas, particularmente das multinacionais. Estas modificações estão nitidamente presentes em setores difusores de alta tecnologia, principalmente aqueles

associados ao complexo microeletrônico e às tecnologias de informação, o que tem resultado na emergência da introdução de novos produtos e serviços, novos processos e criação de novas oportunidades de mercado.

Estes avanços trouxeram ainda, como resultado, a reestruturação produtiva em nível mundial e profundas alterações nos padrões de concorrência e nos níveis de competitividade, tanto das firmas, quanto dos países. A trajetória de crescimento é intensiva em conhecimento e requer o desenvolvimento de uma infra-estrutura de natureza diferente daquela que prevalecia anteriormente (TIGRE, 2001).

Os novos moldes estratégicos de atuação das firmas deixam patente a importância do dinamismo do mercado e da elevação do grau de exigência dos consumidores, da existência de configurações industriais adequadas no que se refere tanto à organização da produção no setor quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas e da manutenção de um ambiente concorrencial de forte rivalidade entre as empresas como requisitos essenciais para o aumento da competitividade da indústria (FERRAZ, 1996).

Neste ponto, é importante salientar a distinção feita por THOMPSON e FORMBY (1999) entre concorrência multinacional (multidoméstica) e concorrência global. A primeira se desenvolve de país para país, sendo que a concorrência em cada mercado nacional é, em essência, independente da concorrência em outros mercados nacionais. Apesar da firma concorrer internacionalmente, a extensão de sua estratégia competitiva em um país e qualquer vantagem que daí resulte, estarão restritas àquele país e não se estenderão a outros países em que a firma atue.

Contrariamente, a firma, ao operar em indústrias cujos padrões de concorrência se tornaram globais, estará sujeita a determinados efeitos, em virtude de que a sua posição competitiva, num país, é afetada por sua posição competitiva em outros países.

PORTER (1999) ressalta que a análise sobre a concorrência em uma indústria global, não deve prescindir da inclusão conjunta de fatores econômicos e dos padrões de concorrência da indústria nos vários mercados nacionais ou geográficos, já que ao se avaliar estes aspectos de forma individual, as peculiaridades inerentes ao processo concorrencial estarão dispersas e portanto, a análise estará de certa maneira comprometida. Para THOMPSON e FORMBY (1999) numa indústria globalizada, as firmas concorrem entre si em países diferentes, mais especificamente, em países cujo volume de vendas é significativo e um posicionamento competitivo é estratégico na obtenção de uma colocação forte a nível global na indústria. Esses autores destacam que:

[...] numa competição global, a vantagem competitiva total da firma advém de todas as operações que ela realiza no mundo; a vantagem competitiva que ela criou no seu país de origem é suplementada pelas vantagens que ela obtém das operações realizadas em outros países [...] a força de mercado de um competidor global é diretamente proporcional ao seu *portfólio* de vantagens competitivas em cada um dos países onde ele opera (THOMPSON e FORMBY, 1999, p. 78).

Em busca por vantagens competitivas que lhe assegurem posições estáveis no mercado internacional, as firmas se utilizam de quatro tipos diferentes de estratégias:

(i) Estratégia de Enfoque em Nível Mundial: o objetivo da firma nesta situação específica é atender ao mesmo segmento de mercado em cada um dos mercados nacionais que sejam posicionados estrategicamente; a garantia de compatibilidade de uma estratégia nestes mercados provém da coordenação global das forças competitivas;

(ii) Estratégia de Diferenciação Global: a essência desta movimentação estratégica é a diferenciação de produtos ou serviços pela firma, de maneira que haja uma padronização nestes atributos em todos os países de sua atuação, e a fim de que haja coerência entre a imagem e o tema competitivo por ela adotada; a coordenação do planejamento estratégico da firma é realizada entre os países, aumentando as perspectivas de êxito no tocante à obtenção de uma diferenciação em nível mundial;

(ii) Estratégia Global de Redução de Custos: o principal objetivo da firma ao empregar este tipo de estratégia é o de tornar-se um fornecedor de baixo custo em mercados importantes estrategicamente; este esforço estratégico demanda uma coordenação em nível mundial, tendo em vista, as pretensões que a firma tem de obter custos mais baixos em relação às demais firmas concorrentes;

(iii) Estratégia Multinacional ou Multidoméstica: este tipo de estratégia exige da firma formas diferenciadas de atendimento às necessidades de suas base de clientes, respeitando-se o padrão de concorrência predominante em cada país de sua atuação. As movimentações estratégicas realizadas num país são independentes daqueles adotadas em outro país, por este motivo, a coordenação entre as bases, é considerada de maneira secundária no que se refere aos padrões concorrenciais dominantes em cada país.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre as estratégias global e multinacional.

As formas, pelas quais a firma pode obter vantagens ou reduzir suas desvantagens baseando-se numa destas estratégias, estão vinculadas estreitamente com a capacidade que ela tenha em posicionar suas atividades (P&D, montagem, centros de distribuição, vendas e marketing, centros de atendimento ao cliente) de forma estratégica entre os países, garantindo a redução de custos, ou de forma a obter diferenciação de produto; e às formas como serão coordenadas suas atividades em âmbito global (ROOS e LORANGE, 1996).

**QUADRO 1. DIFERENÇAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS GLOBAL E MULTINACIONAL**

ESPECIFICAÇÃO	ESTRATÉGIA MULTINACIONAL	ESTRATÉGIA GLOBAL
Arena estratégica	Países e áreas de comércio selecionado.	A maior parte dos países que constituem mercados críticos para o produto em consideração (pelo menos América do Norte, União Européia e o cinturão do Pacífico – Austrália, Japão, Coréia do Sul e Sudeste da Ásia).
Estratégia de negócios	Desenhar as estratégias para e adequar às circunstâncias de cada país de operação; pouca ou nenhuma coordenação estratégica entre os países.	A mesma estratégia básica é adotada em todo o mundo, embora sejam necessárias pequenas variações de país para país.
Estratégia de linha de produtos	Adaptação às necessidades locais.	Na sua maior parte, produtos padronizados vendidos no mundo inteiro.
Estratégia de produção	Plantas espalhadas em diversos países.	Plantas localizadas com base no critério de máxima vantagem competitiva (em países com baixos custos, próximos aos principais mercados, algumas plantas em nível mundial para maximizar as economias de escala).
Fontes de fornecimento de matérias-primas e componentes	Preferência pelos fornecedores dos países de operação (instalações locais construídas para atender às necessidades dos compradores locais).	Fornecedores vantajosos de qualquer parte do mundo.
Distribuição e marketing	Adaptado às práticas e culturas de cada país em que opera.	Coordenação maior em nível mundial: pequenas adaptações às condições existentes nos países onde a firma opera se for necessário.
Organização da empresa	Formar firmas subsidiárias para lidar com as operações em cada país no qual a firma opera; cada subsidiária opera de forma mais ou menos autônoma para poder atender às condições do país de operação.	Todas as principais decisões estratégicas são coordenadas de perto na sede mundial da firma; uma estrutura organizacional global é utilizada para unificar as operações em cada país.

Fonte: THOMPSON e FORMBY (1999).

Outros caminhos podem ser tomados pela firma em busca de um posicionamento estratégico global, que lhe permita obter acesso a outros mercados e a estender sua participação em âmbito internacional. Neste sentido, a globalização, como já foi mencionado anteriormente, possibilitou a formação de um padrão de rede internacional de alianças, principalmente no tocante às empresas oligopolistas, haja vista a intensificação de processos complexos envolvendo novas tecnologias, a redução de tempo da inovação, os altos custos e riscos elevados resultantes da pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos (CUNHA, 1996).

Sendo assim, as alianças estratégicas são uma forma pela qual as firmas participantes de uma mesma indústria, com bases em diversos países concorrem em escala global enquanto preservam sua independência. Esta união de forças pressupõe, uma dedicação de longo prazo das firmas participantes e não somente um envolvimento superficial, para resolver problemas imediatos. Importa considerar, que existe uma vasta tipologia de alianças estratégicas, que enfatizam três tipos de domínios principais: a cooperação, a comercial, técnica ou de produção e a financeira. Metodologicamente, a abrangência desta tipologia salienta prioritariamente as atividades desenvolvidas pela firma, privilegiando no domínio financeiro o grau de envolvimento de capital (Quadro 2).

**QUADRO 2. TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS POR DOMÍNIO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

COMERCIAL	TÉCNICO/PRODUÇÃO	FINANCEIRO
Grau de exportadores Acordo de Distribuição Acordo de representação <i>Franchising</i> Assistência comercial	Consórcio Formação e/ou assistência técnica Subcontratação Acordo de produção conjunta Acordo de P&D Licenciamento de patentes	Aquisição de empresa Participação minoritária em empresa Joint Venture Fusão

**FONTE:** FARHANGMEHR e EIRIZ (1997).

O domínio comercial explicitado por FARHANGMEHR e EIRIZ (1997), corresponde às tendências de que as alianças se desenvolvam, objetivando cooperações em atividades de marketing, compras, vendas distribuição de produtos e serviços pós-venda; enquanto no domínio técnico ou de produção, as alianças dirigem-se basicamente às atividades de recursos humanos, produção e P&D e no domínio financeiro estão hierarquizadas alianças estratégicas que envolvem capital e integração de parceiros.

**4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste artigo, pretendeu-se, essencialmente, trazer algumas contribuições a respeito do processo de concorrência, assinalando os principais aspectos da teoria econômica relativas ao tema. O que se agregou foi o registro de que, compreendido sob caráter dinâmico, este processo incorpora nuances importantes que permitem delinear com clareza a trajetória comportamental da firma em suas diversas formas de atuação.

As dificuldades surgem, quando se trata das implicações decorrentes das relações da firma com o cenário competitivo, estabelecendo diferentes visões teóricas a respeito do processo concorrencial e do posicionamento da firma neste contexto.

Diante de um possível estado de concorrência potencial, a firma responde erguendo barreiras à entrada, assim, a seletividade decorrente do êxito deste tipo de motivação estratégica torna-se inerente ao processo de concorrência. Esse raciocínio

caracteriza uma mudança fundamental sobre a natureza da concorrência, que, ao invés de estar baseada apenas em produtos e serviços, passa a ser uma concorrência motivada pela reação a possíveis entradas de seus concorrentes e, portanto, age não apenas quando existe de fato, mas quando é meramente uma ameaça onipresente. O empresário sente-se em situação competitiva mesmo quando está só em seu campo de ação.

Por outro lado, a vantagem competitiva da firma, vista sob a ótica das Cinco Forças, pressupõe que os recursos das firmas sejam heterogêneos, e por esse motivo as firmas apresentam diferenças em suas performances econômicas, algumas apresentando lucratividade acima da média e outras em condições menores. Desse modo, concorrentes potenciais, fornecedores, compradores, consumidores e produtos substitutos competem em graus maiores ou menores de ostensividade, respeitando-se as características econômicas e técnicas inerentes a cada setor.

Vale lembrar que, se a concorrência é o processo de enfrentamento das firmas como representantes dos diversos capitais individuais, por outro lado, alimentada pelo progresso técnico e pelas inovações, constitui-se num processo de criação constante, embora descontínuo, de assimetrias entre as firmas, o que tem levado num ambiente de globalização de mercados, a uma tendência de concentração, cujos efeitos se refletem na estrutura industrial e no aparecimento de padrões de concorrência não contemplados pelas teorias clássicas que tratam do tema.

E, finalmente, reitera-se que dentro deste quadro de idéias, e embora, a heterogeneidade das abordagens teóricas aqui apresentadas possibilitem estabelecer um consenso, de que, os diferentes caminhos tomados pela firma como resposta ao ambiente concorrencial têm por objetivo final a manutenção de vantagens e/ou a sobrevivência no mercado, a nova fase do capitalismo econômico traz a tona, outras questões pertinentes de pesquisa que merecem atenção.

Uma destas questões se reporta ao desafio imposto ao poder público, de fortalecimento das políticas e mecanismos regulatórios que compatibilizem, por um lado, quaisquer inovações, sejam de cunho tecnológico ou organizacional, decorrentes do processo de concorrência e por outro, tentativas de movimentações estratégicas, por parte dos agentes econômicos, no sentido de concentração de mercado. Importa ressaltar, que esta harmonização somente ocorrerá com a institucionalização de um aparato regulatório flexível, que conduza as firmas nesta nova realidade econômica.

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

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



CARLTON, D.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. 3. ed. Addison Wesley, 1999. 780pp.

CUNHA, A. M. **Algumas características recentes da internacionalização da produção e a inserção do capital estrangeiro na economia brasileira**. Leituras de Economia Política, Campinas, v. 3, p.89-114, dez. 1996.

EATON, B. C.; EATON, D. F. **Microeconomia**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**. Rio de Janeiro: UFRJ/RACE/NUCA, 1998. (Texto para Discussão)

FARHANGMEHR, M; EIRIZ, V. **Domínios de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industriais**. Universidade do Minho, 1997. (Texto para Discussão).

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GHEMAWAT, P. **Estratégia**. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985. 181p.

\_\_\_\_\_. **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**, 1993. Tese (Doutorado em Economia), IE/UNICAMP, Campinas.

PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.; MILLAR, H. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROOS, J.; LORANGE, P. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROIG, B. **Estratégias cooperativas**. Revista IESE. Marzo-abril, 1989.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984, .534p.

TIGRE, B. **Paradigmas tecnológicos**. UFRJ, 2001 (Texto para Discussão)

THOMPSON, A. A.; FORMBY, J. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VASCONCELOS, F. C.; CIRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. RAE, v. 40, n.4, Out./Dez. 2000.

VISCUSI, W.; VERNON, J.; HARRINGTON, J. R. **Economics of regulation and Antitrust**. 2.ed. Mit Press, 1995.