

Artigo

1. Introdução;
2. Meio ambiente operacional;
3. Indústria;
4. Fornecedores de recursos e órgãos normativos;
5. Modelo ampliado de estratégia competitiva.

Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter

Wilson Rezende da Silva
Professor de planejamento estratégico na EAESP/FGV.

1. INTRODUÇÃO

A ampla e abrangente literatura sobre planejamento estratégico e mais especificamente sobre estratégia competitiva (EC) recebeu com a publicação do livro de Michael Porter uma contribuição de fundamental importância.

É um dos poucos modelos, ultimamente publicados, que leva a questão da EC para o *locus* onde efetivamente ela se desenrola, qual seja, no âmbito do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.

O objetivo deste artigo é ampliar o escopo do referido modelo, partindo do pressuposto de que as forças básicas que interagem na EC de uma empresa ou das unidades estratégicas de negócios (UEN) de um conglomerado podem ser melhor apreendidas e sistematizadas a partir do entendimento da estrutura da indústria da qual faça parte.

Objetivaremos mostrar também que determinadas indústrias têm EC, que denominaremos de estratégia competitiva inerente (ECI), que são próprias da sua estrutura de mercado e que, de certa forma, independem dos objetivos explicitados da empresa.

Para compor este novo quadro, serão agregadas à formulação inicial as contribuições advindas da área de economia industrial, aqui baseadas principalmente em M. C. Tavares, M. L. Possas, E. A. Guimarães e J. Bain.

2. MEIO AMBIENTE OPERACIONAL

Denominaremos meio ambiente operacional (MAO) o conjunto de agentes, entidades e relações que estão próximos, mas fora do âmbito interno da empresa, cuja atuação e movimentação têm importantes reflexos sobre seu posicionamento e, em certo grau, sofrem também reflexos da atuação da empresa.

Este conjunto de agentes que formam o MAO e têm importância decisiva na EC das empresas é representado por três grupos:

- concorrentes e fornecedores de recursos;
- órgãos reguladores e normatizadores;
- indústria.

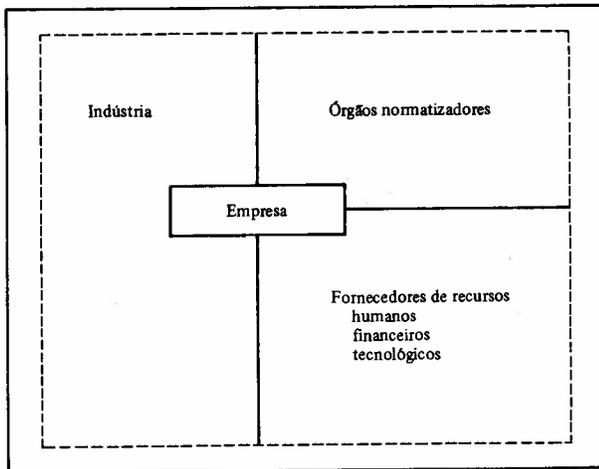
A visualização desses três grupos que influem na definição da EC de uma empresa pode ser feita através da figura 1.

A seguir, verificaremos como e quais os pontos dentro de cada um destes itens deverão merecer análise, para melhor compreensão da EC, centrando nossa atenção em termos da indústria, posto que os outros dois fatores são os tradicionalmente encontrados em todos os modelos de planejamento estratégico.

3. INDÚSTRIA

Representa a parte fulcral, básica na determinação e no entendimento da EC de uma empresa. Como afirma E. Guimarães, a empresa não compete e não cresce no vazio, mas cresce refletindo a lógica e a dinâmica da indústria da qual faça parte. Isto implica dizer que cada in-

Figura 1
Os três componentes do MAO



dústria tem o seu comportamento típico e parte da EC das empresas que nela atuam tem que necessariamente refletir essas características. É em busca do entendimento desta dinâmica, das estratégias competitivas inerentes a cada tipo de indústria, que iremos caminhar.

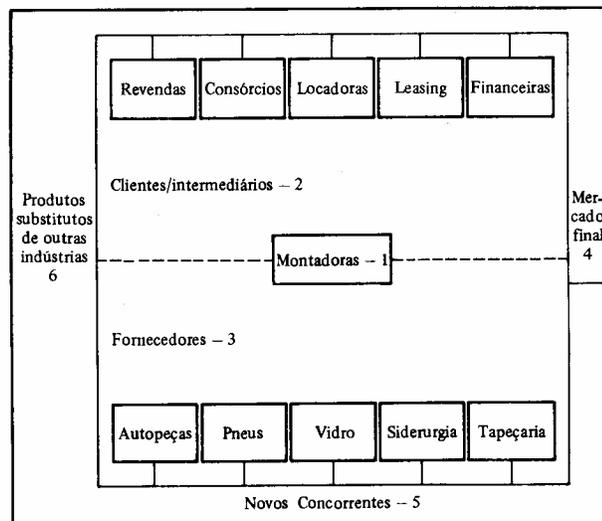
3.1 Conceito de indústria

Definiremos indústria como um grupo de agentes engajados na produção de insumos, transformação, comercialização e consumo de bens e produtos que são, em graus diferentes, complementares ou substitutos entre si.

Assim, por exemplo, a indústria automobilística é composta de empresas localizadas em diversos ramos (montadoras, revenda, autopeças, pneus, etc.), mas que têm certa homogeneidade entre si que é dada pela complementaridade (pneus, vidros, tapeçaria, etc.), pela substituíbilidade (entre os produtos das montadoras) e pelo mercado final, uma vez que disputam, em termos, o mesmo público consumidor.

A figura 2 mostra quais são e como interagem os principais elementos que deverão compor a análise de

Figura 2
Representação da indústria



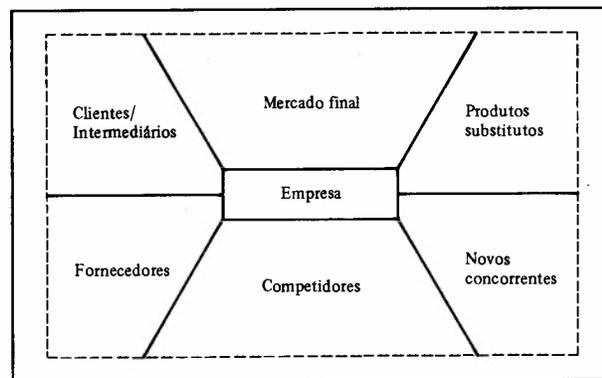
uma indústria, tomando por base a indústria automobilística.

Portanto, a análise de uma indústria terá que ser feita em cima dos seis agentes básicos que são determinantes no processo de concorrência:

1. competidores;
2. clientes intermediários;
3. fornecedores;
4. mercado final;
5. novos concorrentes;
6. produtos substitutos.

Esses seis agentes básicos podem ser mais bem visualizados através da "roda competitiva" proposta por Porter, conforme figura 3.

Figura 3
Elementos básicos da indústria e influência sobre a empresa



É a partir da posição, comportamento e inter-relação real ou percebida entre esses seis componentes que as empresas definem parcela significativa de suas ECs.

Cada indústria, como vimos, tem suas características próprias, suas particularidades, que fazem com que a interação entre os seis agentes seja específica em cada indústria e que, portanto, a EC das empresas que formam os diversos ramos tenha que refletir essa especificidade.

Mesmo reconhecendo que cada indústria tem suas características particulares, torna-se necessário agrupar indústrias que, genericamente, têm características similares, para verificar o funcionamento de "blocos" de indústrias e o comportamento das forças competitivas dentro de cada bloco.

Os elementos que nos permitem agrupar diferentes indústrias em blocos mais ou menos homogêneos são dados pelo grau de concentração e pelo grau de diferenciação.

Partindo daí, levando em conta o grau de concentração, podemos estabelecer uma primeira tipologia em termos de indústrias e classificá-las em dois grupos:

- indústrias competitivas;
- indústrias concentradas ou oligopolistas.

3.2 Indústrias competitivas

As indústrias competitivas têm por características básicas os seguintes pontos:

- não-existência de barreiras à entrada de novas empresas;
- nenhuma empresa tem, isoladamente, parcela significativa do mercado;
- dentro da indústria, temos um grande número de firmas marginais (menores que a média da indústria) com curva de custo mais elevada e taxa de lucro próxima ou negativa em termos reais e/ou nominais;
- os intermediários e os fornecedores de matéria-prima normalmente têm presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outras indústrias;
- o nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente;
- os bens ou serviços ofertados fazem parte da rotina de compra/uso dos consumidores;
- a competição básica é via preços, pois há certeza de captação de novos consumidores às custas de outras empresas;
- tendem a tornar-se indústrias concentradas em função do efeito transferência e da inovação. Efeito transferência representa o mecanismo pelo qual firmas eficientes ganham participação em cima das menos eficientes, e esse processo será tanto mais rápido quanto maior for o intervalo de eficiência entre as empresas que atuam na indústria.

3.3 Indústrias concentradas

As indústrias concentradas ou oligopolistas têm por característica básica a interdependência, onde a atuação de uma firma tem efeito visível sobre as outras e o comportamento em termos de decisões de cada uma leva isto em conta.

Quanto menor o número e mais próximos forem os tamanhos das empresas, maior será a interdependência. Em tese, portanto, quanto mais concentrada for uma indústria, mais correspectivo é o comportamento das empresas, muito embora possamos ter um baixo grau de concentração e um elevado nível de coordenação.

As principais particularidades das indústrias concentradas, quanto a formação de preços, barreiras à entrada e outras características, são a seguir discutidas.

3.3.1 Formação de preços em indústrias concentradas

Normalmente é determinada pelo método do custo total, onde o preço é formado pelo custo direto, mais *overhead* (percentagem para cobrir custos indiretos) mais margem de lucro.

Este procedimento facilita a minimização da incerteza quanto à reação dos concorrentes e faz com que no curto prazo eles não sejam alterados, posto que:

- a variação pode ser desprezível e facilmente absorvível;
- uma variação constante tornaria mais incerta a reação dos rivais;
- por último, variações constantes poderiam ocasionar prejuízos em termos de imagem.

O *mark up*, margem de lucro sobre o custo total unitário, pode ser definido por:

- convenção: uma taxa hipotética de 10%, porque sempre foi 10%;
- em função de meta determinada para o retorno sobre o investimento;
- pela necessidade de investimentos em expansão;
- pela necessidade de gastos para sustentar e/ou ampliar publicidade e vendas;
- pela necessidade de atrair recursos financeiros externos.

A estratégia de competição via preços não é usualmente adotada, dada a possibilidade de levar à guerra de preços, sem aumentar necessariamente a participação de mercado, e tendo por consequência a redução/eliminação do lucro de todas as empresas envolvidas.

3.3.2 Barreiras à entrada

É talvez a principal característica das estruturas de mercado mais concentradas, e está relacionada com o grau de dificuldades que novos entrantes teriam e, por consequência, às vantagens que empresas que já façam parte da indústria têm.

As barreiras à entrada estão divididas em quatro tipos:

- vantagens de escala;
- vantagem absoluta de custos;
- vantagens de diferenciação de produtos;
- barreiras institucionais/governamentais.

3.3.2.1 Vantagens de escala

Barreiras representadas por vantagens de escala fazem com que a empresa, a menos que seja capaz de operar em escala, encontre desvantagens quanto ao custo. Mesmo que tenha condições de operar em escala, sua entrada aumentaria desproporcionalmente a oferta, fazendo com que, na prática, a possibilidade de atingir uma escala mínima fosse reduzida.

Em algumas indústrias é básico, mas, em outras, operar aquém da escala mínima não implica variações de custos dramáticas que inviabilizem a competição.

Estas vantagens/desvantagens estão relacionadas com os seguintes fatores:

- possibilidade de, dado o volume, obter vantagens na aquisição de fatores;
- custos decrescentes de operação em função da utilização mais eficiente da força de trabalho, e dos efeitos da curva de experiência e aprendizado;
- otimização do ativo físico em função da utilização ininterrupta;
- possibilidade de operar com multiplantas quando o custo do transporte é elevado;
- custos operacionais menores pela não-necessidade de duplicar todos os fatores;
- custos declinantes em promoções de vendas, pelo atingimento do volume mínimo de gastos publicitários, somado ao efeito cumulativo da propaganda e pelo transbordamento publicitário entre marcas e produtos do mesmo fabricante.

3.3.2.2 *Vantagens absolutas de custo*

Barreiras representadas por vantagens absolutas de custos são relativas ao fato de a empresa já estar no mercado e originam-se em função de:

- controle de técnicas/métodos de produção por patentes;
- propriedade de insumos e ou fontes de matérias-primas exclusivas ou de propriedade superior;
- localização mais favorável;
- melhor qualificação de mão-de-obra e utilização de insumos;
- vantagens em termos de preços mais favorecidos na compra de insumos;
- controle de elevado número de pontos de vendas;
- custos de mudança elevados por parte dos clientes.

3.3.2.3 *Vantagens de diferenciação de produtos*

As barreiras representadas por vantagens de diferenciação de produtos refletem a lealdade dos consumidores aos produtos das empresas já estabelecidas há mais tempo, e propiciam a estas preços mais elevados, custos de vendas menores e proporções de mercado mais adequadas para obtenção de economias de escalas. Originam-se de:

- diferenças de qualidade;
- diferenças de desenho;
- serviço aos clientes;

- diferenças de embalagens;
- propaganda e promoção de vendas;
- desconhecimento dos consumidores de características técnicas complexas, que, somado à pouca frequência de compra e ao preço, faz com que optem pelo produto de melhor reputação e/ou mais conhecido.

3.3.2.4 *Barreiras institucionais*

Barreiras institucionais/governamentais são representadas por atuações diretas e indiretas, que visam a disciplinar/obstaculizar a entrada de novas empresas e materializam-se via:

- políticas governamentais e órgãos normativos;
- sindicatos/associações patronais;
- associações civis, como grupos ecológicos, etc.

3.3.3 Outras características

Como outras características de indústrias concentradas podemos citar:

- firmas menores têm curva de custos não tão discrepantes da média, o que permite taxa de lucro razoável e bom fôlego financeiro;
- a existência de firmas menores faz parte da estratégia das grandes empresas da indústria;
- normalmente, empresas operam com capacidade ociosa planejada, para atender rápida expansão da demanda, mantendo ou ganhando mercado;
- fornecedores e intermediários dos principais ramos da indústria normalmente são empresas de porte;
- alto nível de desenvolvimento tecnológico a nível de produto ou processo, com mudanças tecnológicas frequentes, às vezes aos saltos;
- mercado final tem posição dialética, valorando, às vezes com igual intensidade, o "novo" e o "conhecido";
- nível de lucros no médio prazo, que depende de barreiras à entrada e da taxa de endividamento.

Classificar as indústrias apenas de acordo com o seu grau de concentração ainda não permite visualizar um agrupamento mais consistente em termos de características de comportamento do conjunto de empresas que compõem cada indústria.

É necessário também verificarmos o grau de diferenciação existente no interior das diversas indústrias, que é função das particularidades e características dos produtos ofertados por uma dada indústria e está vinculado a:

- característica intrínseca de avaliação do produto, ou seja, se ele é valorado por diversos ângulos e dimensões

(multidimensional) ou por apenas um ângulo básico (unidimensional);

- natureza do critério de avaliação por parte do consumidor (se objetivo ou subjetivo);
- ritmo de desenvolvimento tecnológico;
- classe de compradores aos quais o produto se destina (empresas ou pessoas físicas).

Centrando, agora, nossa análise em torno das indústrias concentradas, em face do menor ou maior grau de diferenciação dos seus produtos, vamos subdividi-las em homogêneas, diferenciadas, concentradas-diferenciadas e semiconcentradas.

3.4 Indústrias concentradas-homogêneas

Também chamadas oligopólios concentrados/homogêneos, representadas por indústrias produtoras de aço, ferro, matérias-primas químicas, cimento, construção civil pesada, bens de capital em série, têm as seguintes características:

- elevado grau de concentração, com poucas empresas, sendo responsáveis por grande parcela da oferta;
- produtos essencialmente homogêneos, onde a diferenciação se dá ao nível da qualidade e das especificações técnicas;
- fortes barreiras à entrada, em função da escala e custos absolutos; a entrada de novos concorrentes significaria ampliação muito grande da oferta, com efeitos perversos;
- elevado capital mínimo para entrada no setor;
- firmas já instaladas têm controle sobre tecnologia e insumos ou maior facilidade de acesso a eles;
- competição de preços não é usual e há comumente a presença de empresas líderes que determinam o preço;

3.4.1 Estratégias competitivas inerentes

Este tipo de estrutura de mercado e/ou indústria impõe algumas estratégias competitivas que são próprias e particulares e de certa forma independem dos objetivos estipulados pelas empresas que dela façam parte. As principais EC típicas são:

- introdução de processos redutores de custos a nível do produtor ou do usuário;
- melhoria da qualidade do produto;
- ampliação da capacidade, antecipando o crescimento do mercado;
- integração vertical para trás, em busca de posse das fontes de matérias-primas, ou para frente, via canais de comercialização próprios;

- acordo sobre encomendas é usual, porque estas podem representar parcela significativa das vendas e os custos fixos representavam elevada proporção dos custos totais, sendo maior a possibilidade de competição via preços e, portanto, maior a necessidade de acordo que, normalmente, é coordenado pela empresa líder;

- financiamento ao consumidor de forma direta ou através da criação de agências especiais;

- quando a capacidade instalada (efetiva ou potencial) está acima da demanda, as estratégias mais comuns são:
 - aquisição dos concorrentes, principalmente os de menor porte;
 - integração vertical;
 - intensificação das aplicações financeiras;
 - diminuição do endividamento.

- e quando ocorre situação inversa:

- capacidade ociosa planejada para obstaculizar entrada de novos concorrentes;
- rápido aumento da produção via intensificação do uso dos ativos.

3.5 Indústrias diferenciadas

O oligopólio diferenciado é a estrutura de mercado característica de indústrias produtoras de bens de consumo não-duráveis e altamente diferenciados como cigarros, produtos farmacêuticos, perfumaria, laticínios, bebidas e licores, conservas e tem as seguintes particularidades:

- empresas dessas indústrias tendem a operar por multipantais, em função da economia de distribuição, comercialização ou de acesso a matéria-prima;

- não há grande diversidade entre a tecnologia de processo usada pelas empresas;

- não é muito usual a competição via preços, mas pode acontecer, posto que são produtos de demanda complementar;

- esforço de venda requer *mark up* elevado para cobrir despesas de publicidade e comercialização e diminuição de preços teria incidência muito grande sobre custos indiretos unitários;

- barreiras são formadas principalmente pela fidelidade do consumidor a determinadas marcas, o que faz com que eventual ingressante tenha elevados gastos de promoção, publicidade e distribuição para conquistar parcela mínima de mercado que justifique investimentos;

- lealdade, que é devida à diferenciação, não é sustentada por base objetiva, tendo que ser apoiada em maciça propaganda e promoção;

- diferenciação também se dá via $P \times D$, com novos produtos, novos desenhos, qualidade alternativa e preços diferenciados;

- certa estabilidade em termos de participação, posto que todas as empresas realizam gastos com publicidade e

promoção que tendem a se anular e servem fundamentalmente para:

- reforçar preferência dos consumidores;
- evitar entrada de novos concorrentes;
- captar consumo que seria destinado a outros setores, significando, portanto, aumento da demanda primária;

● ciclo de vida relativamente curto que é esticado via propaganda;

● amplitude e ritmo de diferenciação vão depender dos rendimentos de escala. Se forem constantes ou decrescentes, haverá aumento de custos com produção de grande número de variedades;

● capacidade ociosa planejada é constante e fundamental;

● $P \times D$ é fundamental, pois dá condições de lançamentos de novos produtos para fazer frente aos concorrentes, ou para "estoque" de novos produtos que serão lançados quando a conjuntura exigir;

● manutenção da competitividade dá-se através de novos produtos, que têm alto custo, e favorece, portanto, as maiores;

● o crescimento/comportamento da demanda não é variável absolutamente exógena, ou seja, há certo controle sobre o seu comportamento;

● existência de número considerável de empresas marginais que têm permanência viabilizada em função da publicidade das maiores.

3.5.1 Estratégias competitivas inerentes

As estratégias competitivas próprias desta estrutura de mercado são realizadas através de:

- publicidade e promoção de vendas;
- controle de canais/agentes de comercialização ou distribuição;
- lançamento de novos produtos;
- introdução de várias marcas competindo dentro do próprio *mix* de produtos da empresa;
- integração vertical para frente ou para trás;
- segmentação por faixa de idade, sexo, renda, preço, área geográfica;
- estoque de novos produtos que possam ser rapidamente lançados em função de mudança no mercado;
- aceleração do lançamento de novos produtos, quando a capacidade de produção (instalada ou potencial) for maior que a demanda (total ou parcial);
- criação de vínculo entre produtor e consumidor (normalmente via propaganda) para enfraquecer o poder dos

intermediários, evitando integração vertical ou criação de marcas próprias pelos intermediários;

● diminuição de gastos com $P \times D$ e lançamento de produtos, quando a demanda for maior que a capacidade de produção;

● estreita vigilância sobre a possibilidade de entrada de novos produtores, através da manutenção dos preços na faixa denominada de preço-limite;

● ajustamento entre oferta e demanda, via estoques e prazo dos pedidos em carteira, que traz como vantagens a informação da força da demanda e como desvantagem a perda de clientes, por dilatação de prazo e juros de estoques elevados;

● constante atualização tecnológica *stricto e lato sensu* para evitar perda de mercado para concorrentes já instalados ou que possam vir a se instalar.

3.6 Indústrias concentradas-diferenciadas

Também chamadas de oligopólios mistos, são típicas de indústrias produtoras de bens de consumo duráveis como automóveis, máquinas de escrever, aparelhos de rádio e TV, máquinas e aparelhos de uso doméstico e as características principais são:

- alta concentração com diferenciação de produtos;
- capacidade ociosa planejada para absorver maior parcela quando da expansão do mercado;
- barreiras constituídas basicamente pela diferenciação de produtos, que leva o eventual ingressante a ter enormes gastos na montagem de uma organização de vendas e em propaganda;
- certo controle sobre a demanda, via lançamento de novos produtos;
- dependência quase umbilical dos produtores de bens intermediários em relação às grandes empresas ou montadoras;
- certa estabilidade em termos de participação, com gastos publicitários tendendo a se anular.

3.6.1 Estratégias competitivas inerentes

Como estratégias competitivas típicas, usualmente são encontradas as seguintes modalidades:

- diferenciação de produtos através de grande número de modelos;
- constantes modificações no desenho e/ou características físicas dos modelos;
- rápida obsolescência dos produtos, dado que são destinados a consumidores de renda mais alta;
- segmentação de mercado e criação de modelos por nível de renda;

- financiamento ao consumidor através de estrutura própria;
- serviços prestados ao consumidor, que implicam controle direto ou indireto sobre rede de distribuição e venda;
- inovação tecnológica constante, que requer altos investimentos em $P \times D$ e necessidade de ratear custos de $P \times D$ em amplos mercados.

3.7 *Indústrias semiconcentradas*

Também chamadas de oligopólios competitivos, são a estrutura de mercado que corresponde às indústrias tradicionais de bens de consumo não-durável, como abate de animais, conservas, moagem de trigo, refinação de açúcar e óleos vegetais, rações para animais, têxtil tradicional, etc., e têm como características:

- relativamente baixo grau de concentração, onde as cinco ou seis maiores não atingem participação majoritária;
- existe diferenciação, mas esta não é a característica fundamental e determinante;
- empresas são extremamente dependentes da taxa de crescimento do emprego, pois são produtoras de bens consumidos basicamente por assalariados;
- barreira à entrada é representada pelo acesso à rede de distribuição e comercialização;
- intermediários e atacadistas têm enorme poder de barganha;
- aumenta processo de concentração quando há queda de emprego ou salto tecnológico, com as empresas menores sendo absorvidas pelas já existentes ou por empresas que estão entrando no mercado.

3.7.1 *Estratégias competitivas freqüentes*

Nesta estrutura de mercado, a utilização do termo inerentes não se aplica na sua totalidade, e as EC mais freqüentes são:

- modernização dos canais de distribuição, incluindo rede de revendedores próprios e/ou exclusivos;
- estabelecimento do sistema de franquia;
- a associação com o capital estrangeiro pode representar uma arma segura para promover saltos tecnológicos;
- a compra de tecnologia representa uma forma de fortalecer a posição competitiva;
- a competição via preços assume importância maior do que em outras estruturas de mercado;
- a reorganização administrativa e a redução de custos por introdução de métodos administrativos racionalizan-

tes, por terem amplo espaço de implantação, são freqüentemente adotadas.

3.8 *Outra forças competitivas*

Existe outra série de fatores que são encontrados nas mais diversas estruturas de mercado e são extremamente importantes na definição da estratégia competitiva de uma empresa.

Entre eles podemos citar:

- grau de barreiras à saída, que determina a possibilidade que uma empresa tenha de mudar de ramo ou indústria;
- grau de substituição dos produtos fabricados pela empresa;
- importância do produto na composição dos custos ou na qualidade de bens e serviços produzidos pelos clientes;
- nível de rentabilidade dos principais compradores;
- possibilidade ou não de integração vertical por parte dos compradores.

4. *FORNECEDORES DE RECURSOS E ÓRGÃOS NORMATIVOS*

Este grupo de agentes influi, às vezes, com enorme intensidade na definição da EC das empresas, motivo pelo qual é básico o entendimento da sua atuação presente e futura.

4.1 *Órgãos normativos/reguladores*

Aqui deverão ser mapeados os principais órgãos ou agentes que exercem funções regulatórias que têm influência direta sobre o comportamento da empresa como, por exemplo, Conselho Interministerial de Preços (CIP), (Consider), etc., com vistas a posicionar a empresa em relação a questões como:

- quais são os órgãos que influenciam, via normas, portarias, decretos, etc., as atividades da empresa e de que forma esse controle é explicitado?
- qual é o conjunto de "legislação" proveniente desses órgãos?
- qual é a estrutura organizacional desses órgãos e a que secretarias, ministérios, etc. estão vinculados?
- qual é o poder desses órgãos hoje e como deverá ser no futuro?

4.2 *Fornecedores de recursos*

Neste grupo, serão mapeados e analisados os agentes e entidades responsáveis pelo fornecimento e competição na captação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

4.2.1 Recursos humanos

No que tange a RH, a empresa deverá verificar o seu posicionamento presente e futuro em relação a questões como:

- fontes supridoras de mão-de-obra, nos mais diversos níveis, e provável comportamento dessas fontes em futuro próximo;
- sindicato a que estão vinculados RH, seu relacionamento com a empresa e dinâmica de reivindicações;
- grau de especialização da mão-de-obra exigido hoje e necessário em futuro próximo;
- entidades que formam recursos humanos para a empresa;
- comportamento dos concorrentes diretos e indiretos na captação de RH;
- se qualidade e quantidade de RH são fatores críticos de sucesso no ramo.

4.2.2 Recursos financeiros

A análise de fornecedores de recursos financeiros deverá propiciar o entendimento de pontos como:

- nível de dependência que a empresa tem de recursos externos;
- principais agentes que ofertam recursos financeiros para empresa e sua situação econômica;
- os principais concorrentes na captação de recursos e tendência de comportamento.

4.2.3 Recursos tecnológicos

Neste contexto, serão analisadas as tecnologias que implícita ou explicitamente estão presentes no processo produtivo da empresa, sem se entrar em considerações mais abrangentes em termos de desenvolvimento tecnológico *lato sensu*. Aqui, a análise da tecnologia deverá responder a indagações como:

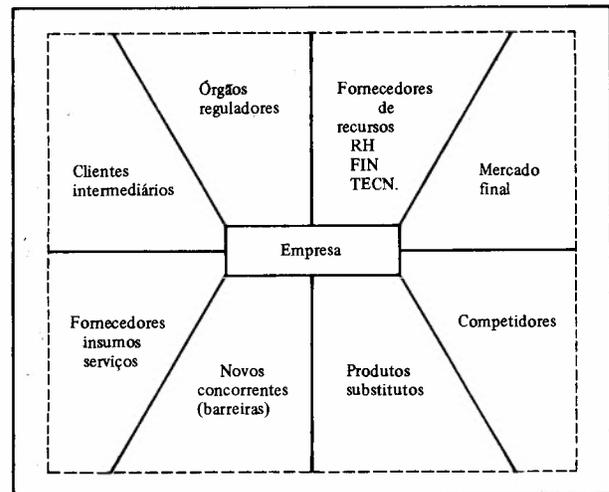
- "idade" e desenvolvimento a nível de tecnologia de processo e de produto;
- alterações tecnológicas possíveis no curto prazo;
- instituições/órgãos que estão envolvidos ou que poderão ser envolvidos;
- qualificação de mão-de-obra exigida no atual estágio tecnológico;
- possibilidade de a mão-de-obra responder rapidamente a mudanças tecnológicas de curto prazo;
- competidores no uso/compra/desenvolvimento de tecnologias voltadas para o atual processo produtivo;

- opções entre desenvolver e comprar tecnologia.

5. MODELO AMPLIADO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Procuramos mostrar que a EC de uma empresa está intimamente vinculada a três grandes grupos de agentes, que constituem o seu meio ambiente operacional (MAO).

Figura 4
Forças competitivas vinculadas ao MAO



Vimos, também, que cada indústria tem suas particularidades, mas, em comum, há seis elementos que são básicos no comportamento competitivo de uma empresa. A dinâmica de atuação desses seis elementos, somada à ação que órgãos reguladores e fornecedores de recursos exercem, é básica e fundamental na definição da EC de uma empresa, conforme mostrado na figura 4.

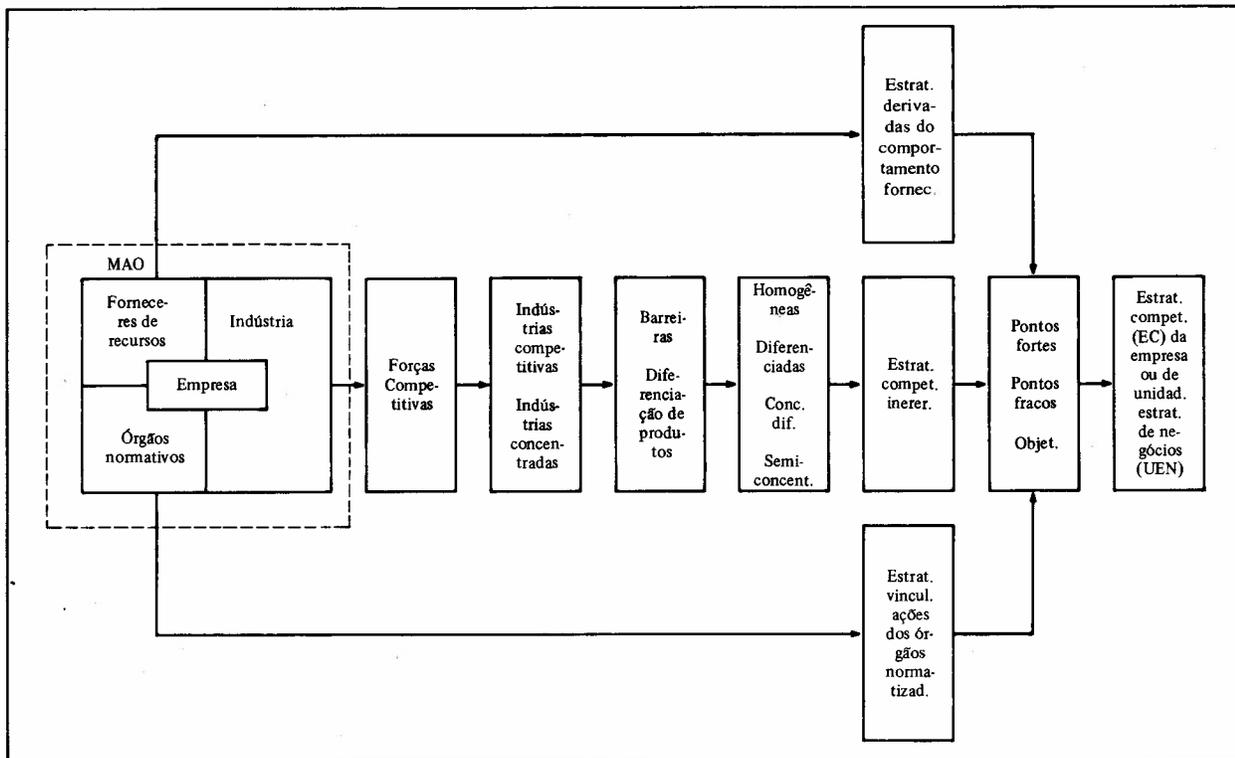
Em resumo, a EC de uma empresa é resultado de:

- ações competitivas derivadas da atuação dos órgãos reguladores;
- ações competitivas vinculadas ao comportamento e atuação dos fornecedores de recursos;
- estratégias competitivas inerentes à dinâmica de atuação da indústria da qual faça parte.

As seis forças competitivas básicas atuam de forma e intensidade diferente em indústrias competitivas ou concentradas. O que distingue estas duas estruturas é o grau de concentração que é basicamente determinado pelas barreiras à entrada e pela diferenciação de produtos. De acordo com estes dois critérios, as indústrias com maior grau de concentração são classificadas em concentradas homogêneas, diferenciadas, concentradas-diferenciadas e semiconcentradas, cada uma delas tendo características e estratégias competitivas inerentes.

É óbvio que os três itens são mediados pela percepção dos pontos fortes/fracos da empresa e pelos objetivos dos acionistas e do corpo gerencial.

Figura 5
Modelo ampliado de estratégias competitivas



Este imbricamento é demonstrado na figura 5, que resume a proposta de ampliação do modelo de estratégia competitiva.

Guimarães, E.A. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

Porter, M. *Estratégia competitiva*. Trad. port. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

Possas, M.L. *Dinâmica e ciclo econômico em oligopólio*. Tese de doutorado. Campinas, Unicamp, mimeogr. 1983.

—. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo, Hicitec, 1985.

Reiss, G.D. *Development of Brazilian industrial enterprise: a historical perspective*. Tese de doutorado. University of California, Berkeley, mimeogr 1980.

Rezende, W.S. *Oligopólio. Concentração industrial e barreiras à entrada*. Dissertação de mestrado, São Paulo, FGV/EAESP, mimeogr. 1981.

Tavares, M.C. *Acumulação de capital e industrialização no Brasil*. Tese de livre-docência. Rio de Janeiro, UFRJ, mimeogr. 1975.

—. *Estrutura e empresas líderes*. Finep, mimeogr. 1978.

BIBLIOGRAFIA

Bain, J. *Barriers to new competition*. Cambridge, Harvard University Press, 1962.

—. *Organización industrial*. trad. esp., Barcelona, Omega, 1973.

Figueiredo, O. *Concentração. Barreiras à estrada e índices de desempenho na indústria brasileira de bens de consumo*. FGV/EAESP, mimeogr., 1980.

George, K.D. & Joll, C. *Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural*. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

**Número especial de Conjuntura Econômica
em agosto - As 500 Maiores Empresas**