

# *Vantagem competitiva de custo e participação de mercado \**

**Fernando Bins Luce**

Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Pesquisador do CNPq. Doutor (Ph.D.) pela Michigan State University.

**Astor Eugênio Hexsel**

Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Mestre em Administração (MBA) pela Michigan State University. Pesquisador do CNPq.

---

## *Resumo*

O presente artigo objetiva examinar as relações entre vantagem competitiva de custo e participação de mercado, bem como condicionantes das estratégias de participação de mercado.

**Palavras-chave:**

- vantagem competitiva
- fatia de mercado
- participação de mercado
- estratégia de marketing
- estratégia

---

\* Os autores agradecem o apoio do CNPq e da FINEP neste artigo.

## INTRODUÇÃO

Durante a década de setenta, o planejamento estratégico esteve fortemente centrado na idéia de que altas participações de mercado eram uma das principais determinantes do sucesso empresarial, medido através do retorno sobre o investimento. Trabalhos mais recentes, a partir do final da última década, têm procurado desenfaturar a aplicação generalizada de estratégias voltadas para o aumento de participação de mercado. Recentemente, a literatura especializada e a prática empresarial têm enfatizado a busca de vantagem competitiva como elemento central na formulação de propostas estratégicas\*, para obtenção de rentabilidade acima dos concorrentes.

O propósito dos autores neste artigo é oferecer uma contribuição ao entendimento da relação entre participação de mercado e vantagem competitiva. Especificamente, os autores evidenciarão que a busca de participação de mercado é uma forma de obtenção de vantagem competitiva em custo. Além disto, são examinados os principais elementos que condicionam a opção estratégica por participação de mercado (vide ilustração esquemática na Figura 1).

O artigo está dividido em quatro secções. A primeira descreve os conceitos de vantagem competitiva e vantagem de custo. A seguir, as noções de economia de escala e do efeito de experiência são examinadas no contexto de vantagem de custo. A terceira secção aborda as relações entre vantagem de custo e participação de mercado. Ao final estão analisados condicionantes de estratégia de participação de mercado.

## VANTAGEM COMPETITIVA E VANTAGEM DE CUSTO

O tema vantagem competitiva teve suas raízes nos trabalhos de Alderson (1957) e de Ansoff (1977) e tem sido direta ou indiretamente abordado, desde aquela época, por vários autores.

Uma forma de entender o conceito de vantagem competitiva é apresentada por Porter. Sua proposição assenta-se na idéia de que, para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, uma empresa deve optar entre (Porter; 1985):

- desenvolver atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que os concorrentes, para um mesmo conjunto de benefícios ofertados ao cliente;
- desempenhar estas atividades de tal forma que gerem uma oferta de benefícios diferenciados que viabilize um sobre-preço; esta situação pressupõe que o custo de operação desta oferta seja menor que o diferencial de preço obtido.

A estas formas de obtenção de vantagem competi-

\* Veja, por exemplo: PORTER, M., *Competitive advantage*, The Free Press, 1985; PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 64(3):43-59, 1987; PORTER, M.V.E. MILLAR. How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 63(4):149-60, 1985; WEITZ, B.A., Introduction to Special issue on competition in

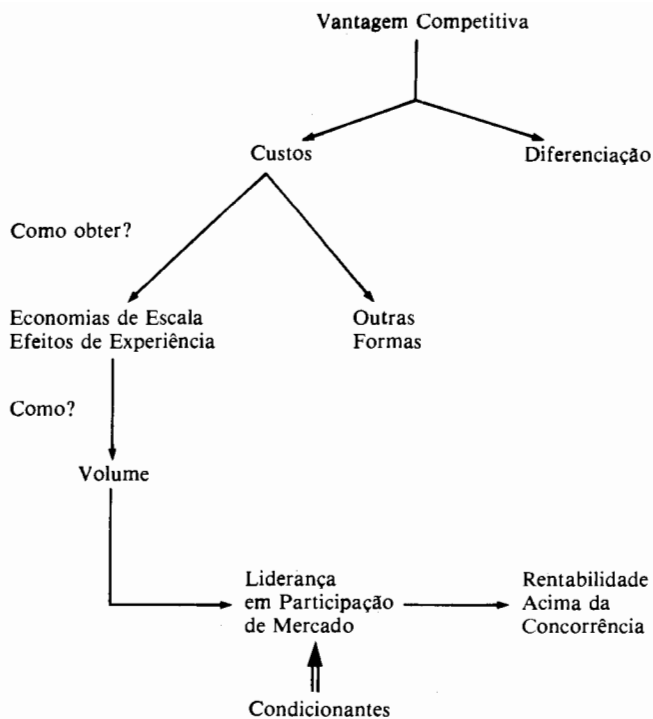


Figura 1

va, Porter denomina respectivamente de vantagem de custo (VC) e de vantagem de diferenciação (VD). A VC é atingida unicamente através de custos menores do que os dos concorrentes. A VD pode ser expressada de diversas formas, em função do número de benefícios ou atributos valorizados pelos compradores.

A preocupação com custos não deve ser restrita ao caso de vantagem de custo. As estratégias que buscam vantagem de diferenciação, para serem bem sucedidas, de acordo com Porter (1985), pressupõem que se atinja "paridade — proximidade" em custos. Da mesma forma, na vantagem de custo, as empresas devem buscar "paridade — proximidade" em diferenciação.

A obtenção de vantagem competitiva de custo pode ser resultante de ações específicas ou combinadas quanto a elementos, tais como (Porter, 1985):

- economias de escala;
- efeitos de experiência;
- integração vertical;
- custo dos insumos;
- *design* dos produtos;
- sistemas de distribuição utilizados.

As estratégias que buscam a obtenção de vantagens de custo tendem a ser eficazes quando se estiver diante de situações como as mencionadas abaixo:

- Indústria com produtos homogêneos: à medida que o

marketing, *Journal of Marketing Research*, 22(3):229-36, 1985; HALL, W.K. Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, 58(5):75-85, 1980; GHEMAWAT, P. Building strategy on the experience curve, *Harvard Business Review*, 63(2):134-49, 1985; GHEMAWAT, P. Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, 64(5):53-8, 1986.

produto de uma indústria é homogêneo, as opções competitivas tendem a restringir-se a preços.

- Estágio da indústria/mercado: à medida que uma indústria/mercado encaminha-se para a maturidade, os produtos tendem à homogeneidade (*commo-dity-like*).
- Segmentos de mercado sensíveis a preço.

## ECONOMIAS DE ESCALA E EFEITO DE EXPERIÊNCIA NAS VANTAGENS DE CUSTO

As vantagens de custo (VC) obtidas a partir de economias de escala e do efeito de experiência pressupõem a busca de volumes de negócios maiores que os competidores. No caso de economias de escala, estes volumes são considerados em uma dimensão temporal fixa, definida por período, enquanto na situação de efeitos de experiência os volumes dizem respeito a uma dimensão temporal cumulativa e contínua.

Os elementos relevantes do tema *economias de escala* são bastante conhecidos na literatura especializada, mas alguns aspectos merecem destaque:

- Economia de escala compreende reduções nos custos unitários à medida em que aumenta o volume de *output* por unidade de tempo.
- Economias de escala podem resultar de aumento de eficiência advinda de maior escala de operação, bem como de aumentos não proporcionais nos custos fixos, à medida que houver crescimento.
- As reduções de custo podem ocorrer em diferentes funções/áreas de atividade organizacional, como: produção, suprimento, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, propaganda etc.
- O aumento do *output* não gera, por si só, economias de escala; a oportunidade de redução de custos deve ser deliberadamente aproveitada (Abell & Hammond, 1979).
- As reduções de custo advindas de economias de escala variam setorialmente.

Freqüentemente se observa uma certa confusão entre redução de custo por economias de escala e redução de custos por utilização da capacidade instalada. Aumento na utilização da capacidade instalada permite distribuir os custos fixos das atuais instalações e as despesas com pessoal sobre um volume maior de produção. Economia de escala, por sua vez, indica que uma operação à plena capacidade é mais eficiente a uma escala maior.

O não entendimento dos dois conceitos poderá levar à conclusão não verdadeira de que os custos continuarão caindo se houver expansão da capacidade, uma vez atingida a plena capacidade instalada (Porter, 1985).

Quanto à redução de custos pelo chamado *efeito experiência*, resultante da produção cumulativa, destacam-se a seguir os principais aspectos:

- Os mecanismos pelos quais a experiência reduz os custos são inúmeros e incluem: melhor eficiência no trabalho, mudanças de *lay-out*, modificações no produto que reduzem os custos de manufatura, melhoria da produtividade dos equipamentos etc.
- A importância da redução de custos devido à experiência varia de indústria para indústria. Ela parece ser mais importante naquelas onde há muito uso de mão-de-obra realizando tarefas complexas.
- A produção cumulativa por si só não gera mais experiência, mas oferece uma possibilidade de adquiri-la.

As empresas que produzem mais de um produto precisam analisar os efeitos de experiência e de economias de escala resultantes da multiplicidade de oferta. Se os diversos produtos tiverem alguns componentes comuns ou se utilizarem as mesmas facilidades de produção e marketing, o decréscimo do custo de cada produto será dependente tanto do seu volume de produção como da produção dos demais produtos. Esta situação é conceituada na literatura como "custos compartilhados" (*shared costs*) (Abell et al., 1979).

## PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E VANTAGEM DE CUSTO

A posição dos diferentes competidores no mercado, quanto a volume, é medida através da participação de mercado (*market share*). Os estudos do Marketing Science Institute, em seu projeto PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), mostram que há uma forte associação entre participação de mercado e lucratividade, medida pelo retorno sobre o investimento (HBR, 52 e 53). Antes desta constatação, o Boston Consulting Group (BCG), no seu modelo de análise de portfólio, já introduzia a idéia de que altas participações de mercado estavam associadas com elevadas margens (BCG, 1968 e 1970). A operação a baixos custos seria uma explicação básica para estas situações de rentabilidade (Abell et al, 1979).

Os baixos custos seriam decorrentes do aproveitamento das economias de escala e do efeito experiência. O ofertante com maior participação de mercado seria o que tem, potencialmente, as melhores oportunidades para explorar as economias de escala. Considerando que liderança em participação de mercado por longos períodos de tempo conduziria a maiores volumes cumulativos de produção, o ofertante nestas condições poderia aproveitar melhor os efeitos de experiência. As reduções de custo resultantes do efeito combinado de escala e de experiência é expresso pela chamada Curva de Experiência (vide Apêndice).

*A busca de liderança em participação de mercado seria assim uma forma de obtenção de vantagem competitiva de custo*

A opção estratégica de obtenção de vantagem de custo conseguida através de aumentos de participação de mercado será adotada dependendo de condicionantes que estimulem este tipo de proposta. ▶

## DEFINIÇÃO DO MERCADO:

Um dos elementos essenciais para o entendimento do conceito de participação de mercado está relacionado à definição do mercado de atuação da empresa. Esta definição tende a estar polarizada entre uma definição restrita (segmento específico) e uma definição ampla (agregado de vários segmentos).<sup>1</sup> Para exemplificar esta polarização, um ofertante de tratores pode analisar a sua participação de mercado de forma restrita: participação de mercado nos diferentes segmentos em que atua (tratores médios, pequenos e grandes; por regiões geográficas ou por culturas etc.) ou de forma ampla: participação no mercado brasileiro de tratores.

Para formular políticas de marketing (promoção, distribuição, equipe de vendas, propaganda etc.) a recomendação é no sentido de definições de mercado mais restritas. Para entendimento das relações entre participação de mercado e custos, a definição de mercado deve ser mais ampla. Retornando ao exemplo dos tratores, o ofertante que tiver maior participação no total do mercado brasileiro de tratores possivelmente também será o ofertante de menor custo, em razão das oportunidades para explorar as economias advindas de "custos compartilhados"<sup>2</sup>.

Como o foco deste artigo é participação de mercado e vantagem de custo, as definições de mercado, subentendidas neste contexto, são de forma ampla.

1. ABELL, D.F. & J.S. HAMMOND. *Strategic Market Planning*. Prentice-Hall. 1979. p.184-6.

2. *ibid.* p.125-7.

## CONDICIONANTES DAS ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

A busca de aumentos de participação de mercado está associada à realização de investimentos. Os recursos para estes investimentos, em geral, não são gerados pelos resultados da implantação da estratégia de participação de mercado.\* Os investimentos, dentre outras aplicações, destinam-se a novos produtos e a melhorias dos produtos atuais, ao composto de marketing, ao crescimento de ativos operacionais bem como à sustentação de políticas de preço agressivas.

As estratégias de participação de mercado tendem a envolver sacrifício de resultados de curto prazo para possibilitar a obtenção de maiores resultados a longo prazo. Desta forma, os investimentos associados a essas estratégias têm prazos de maturação longos. Neste sentido, o estímulo ao investimento será função de um ambiente de negócios favorável, dos objetivos organizacionais e do perfil de risco dos administradores.

\* Esta situação não se aplica para casos de inovações que exigiram baixos investimentos, que obtiveram excelente receptividade de mercado e que não puderam ser reproduzidas por competidores. Neste caso, a geração de caixa advém da própria inovação, em função da prática de preços elevados que estão associados a margens elevadas.

O ambiente de negócios pode ser entendido em duas grandes dimensões: a dimensão indústria (ambiente setorial) e a dimensão macroambiente. O ambiente setorial afeta as empresas participantes de uma determinada indústria (por exemplo indústria automobilística, de confecções, de supermercados etc.). Para fins de investimentos visando à obtenção de participação no mercado, o ambiente setorial será mais ou menos favorável em razão de certos elementos, tais como: perspectivas de crescimento da demanda da indústria, estágio de evolução da indústria, expectativa de retaliação competitiva e instrumentos legais específicos. O macroambiente influencia a todas as empresas, independentemente de seu setor de atividade, embora com graus de intensidade diferentes. O investimento, de uma forma genérica, seria afetado por dimensões econômicas, políticas e sociais e instrumentos legais, que afetarão as expectativas dos cenários futuros de negócios.

Certos elementos do ambiente setorial e do macroambiente que condicionam as decisões de investimento para obtenção de participação de mercado serão examinados abaixo.

### Perspectivas de crescimento da demanda da indústria

A busca de participação de mercado é facilitada quando as taxas de crescimento da indústria são elevadas. Nesta situação, o aumento de participação de mercado pode ser conseguido sem perdas no volume absoluto das vendas dos concorrentes, atenuando as possibilidades de acirramento competitivo.

Embora a literatura sugira que a mensuração da taxa de crescimento de uma indústria deva ser relativa (Day, 1977) — ou seja, tomando um parâmetro como referência, o PIB, por exemplo — esta afirmação deve ser considerada com reserva. Em nosso entendimento, o condicionante essencial é um crescimento nominal significativo da indústria, para que as condições sejam favoráveis.

A taxa de crescimento da indústria, mesmo sendo elevada, deve ter um certo grau de estabilidade (aquí definida e mensurada pela variação nominal nas taxas)\*. A instabilidade sugere a ocorrência de vales de demanda que poderão colocar a empresa que busca maior participação de mercado em situações de prejuízo, inviabilizando esta estratégia. Vales de demanda podem, no entanto, tornar oportunos aumentos de participação de mercado por ações de compra de competidores em dificuldades.

### Estágio da evolução da indústria

Os estágios iniciais da evolução de uma indústria caracterizam-se por elevadas taxas de crescimento. Assim sendo, o posicionamento de uma empresa nestes es-

\* Para ilustração apresentamos em anexo taxas de crescimento e sua medida de estabilidade para alguns segmentos industriais do Brasil, no período 1975-1985.

tágios iniciais possibilita a busca de participação sem acirramentos no ambiente competitivo.

À medida que as taxas de crescimento começam a cair, tem sido apregoado por alguns autores que há uma reorganização da indústria com a saída de alguns competidores (*shake-out competition*). (Kotler, 1984). Nesta situação, existe oportunidade para aumentos de participação de mercado pelos competidores remanescentes.

A literatura tem enfatizado a importância de ser pioneiro no mercado (o primeiro entrante), como elemento para obtenção de participação de mercado (Robinson et al., 1985; Porter, 1985; Abel et al., 1979). Isto se deve às possibilidades que se abrem ao pioneiro para alcançar vantagens competitivas resultantes de diferentes formas (economias de escala, efeitos de experiência, acesso à distribuição etc.)

Recentemente, foram encontradas evidências empíricas de que a ordem de entrada no mercado é um importante determinante na obtenção de participação de mercado, especialmente para produtos de consumo (Robinson et al., 1985).

### Expectativa de retaliação competitiva

O sucesso de estratégia que busque aumento de participação de mercado está condicionado às ações da concorrência. Se mais de um ofertante utilizar estas estratégias, a intensidade competitiva aumentará, diminuindo os resultados dos ofertantes a médio e longo prazos. Neste sentido, a adoção deste tipo de estratégia dependerá da expectativa das ações dos concorrentes. Nos ambientes competitivos contendo ofertantes com disponibilidade de recursos financeiros e com uma história de estratégias agressivas, a opção por aumentos de participação de mercado deverá ser escolhida com cautela.

### Instrumentos legais

Em certos países desenvolvidos, há mecanismos governamentais que impedem a formação de estruturas de mercado tendendo ao monopólio (nos Estados Unidos há o problema do "monopólio dividido"). Neste sentido, propostas estratégicas de participação de mercado podem estar limitadas. Embora, no Brasil, exista legislação específica sobre este tema (CADE), não se tem notícias de ações restritivas regulares e aumentos de participação de mercado.

O governo pode influenciar o ambiente setorial através de instrumentos legais que favorecem certas indústrias (subsídios e incentivos) e de mecanismos de controle de mercado (barreiras alfandegárias e reservas de mercado, por exemplo). Além disto, os controles governamentais sobre preços podem inibir investimentos.

### Dimensões Econômicas, Políticas e Sociais

As expectativas dos cenários futuros dos negócios serão determinadas por uma série de elementos que afe-

tarão todas as empresas nas suas decisões de investimento em participação de mercado. Dentre estes elementos, salientamos:

- taxas de crescimento da economia;
- estabilidade das taxas de crescimento;
- taxas de inflação;
- taxas de juros;
- evolução do mercado de capitais;
- políticas monetária, fiscal e cambial;
- opções da sociedade quanto a sistemas econômicos e políticos;
- prioridades sociais de curto prazo *versus* de longo prazo.

A decisão de investimento em participação de mercados será determinada pela avaliação do efeito combinado desses condicionantes, pois suas repercussões podem ser isoladamente diferentes. Como ilustração, no Brasil, atualmente, os elementos do macroambiente não são condicionantes que estimulem as estratégias de participação de mercado. No entanto, dadas as características peculiares de certas indústrias, há oportunidades setoriais favoráveis que suplantam os empecilhos do macroambiente.

## APÊNDICE

### CURVA DE EXPERIÊNCIA

As relações entre os volumes cumulativos de produção de um produto e os seus custos se expressam através da chamada *curva de experiência*. Segundo este conceito, observado em um grande número de empresas, os custos de um produto caíam entre 10% e 30% à medida que se dobrasse a produção acumulada do mesmo.<sup>1</sup> A partir deste conceito, a empresa que tivesse o maior volume de produção cumulativa seria também aquela que teria os menores custos. O chamado efeito experiência seria uma das explicações para que isso ocorresse. A outra estaria baseada nas economias de escala, pois parte-se do pressuposto de que há forte correlação entre produção cumulativa e escala de produção.

Os estudiosos da utilização da curva de experiência no planejamento estratégico têm salientado que é extremamente importante isolar os fatores que determinam a redução de custo à medida que se observa a produção cumulativa.<sup>2</sup> Se por acaso for a escala o fator central, buscar vantagem competitiva em custo por produção cumulativa não é importante, pois os menores custos deverão estar com aquele ofertante que tiver a maior escala, independente da quantidade que já tenha produzido. Se a redução de custos ocorrer basicamente pelo efeito experiência, liderança em produção cumulativa passa a ser essencial para vantagem competitiva em custo.

1. GHEMAWATT, P. Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, 64(5):53-8, 1986.
2. *ibid.*

ANEXO

Taxas de Crescimento da Indústria de Transformação

Valores Percentuais em Relação ao Ano Anterior.

	Miner. Não Metál.	Metál.	Mecan.	Mater. Elétr.	Mater. Transp.	Papel papelão	Borra-cha	Quim.	Farm.	Perf.	Mater. Plást.	Têxtil	Vest. Calc.	Prod. Alim.	Beb.	Fumo	IND. TRANSF.
1976	12,41	9,62	9,19	17,69	8,65	20,95	11,07	16,15	13,17	15,24	20,71	4,88	10,45	12,78	13,22	9,19	12,12
1977	7,14	6,59	(6,71)	0,27	(0,30)	2,42	(2,02)	5,29	(16,18)	(3,33)	(0,30)	2,05	(0,58)	6,62	12,95	8,24	2,27
1978	5,59	5,44	1,68	16,96	10,41	11,21	7,59	7,53	1,42	11,41	9,34	6,52	7,66	(1,09)	7,09	5,74	6,11
1979	5,88	8,24	7,66	7,71	6,69	13,19	7,21	9,36	5,53	15,06	6,53	8,48	5,14	(0,39)	4,63	7,54	6,86
1980	7,74	12,48	14,48	12,30	4,50	11,22	9,36	5,02	11,66	9,06	14,45	6,51	10,67	8,38	2,03	(3,87)	9,11
1981	(5,23)	(17,00)	(19,67)	(15,37)	(22,87)	(6,89)	(14,61)	(1,24)	2,61	1,41	(20,90)	(13,72)	(0,67)	2,67	(7,58)	4,08	(10,38)
1982	(2,76)	(3,81)	(17,49)	2,49	(2,97)	7,21	(6,03)	7,30	0,64	3,47	7,72	5,13	3,11	1,34	(2,54)	4,38	(0,41)
1983	(16,47)	(2,37)	(13,02)	(10,74)	(6,66)	1,70	0,78	(3,49)	(7,59)	1,26	(9,81)	(10,52)	(11,48)	2,98	(5,13)	(1,78)	(6,09)
1984	(0,16)	13,78	18,62	2,73	4,46	6,81	8,87	9,23	8,78	(1,15)	3,84	(3,59)	1,85	(0,85)	(0,59)	3,30	6,09
1985	7,48	6,99	10,08	19,29	11,72	6,43	8,19	6,45	5,16	12,84	11,26	13,56	7,48	0,07	11,03	10,50	8,30
TAXA MÉDIA	2,16	4,00	0,48	5,33	1,36	7,43	3,04	6,16	2,52	6,53	4,34	1,93	3,36	3,25	3,51	4,73	3,40
DESVIO PADRÃO	8,04	8,82	13,07	11,24	9,81	7,13	7,92	5,22	8,42	6,62	11,46	8,18	6,30	4,38	7,12	4,40	6,75

Fonte: Índices da Produção Industrial - IBGE.

Valores em parênteses são negativos.

## Abstract

In the article the authors examine the relationships between market share and competitive advantage (cost advantage). Some factors influencing market share strategies are also analysed.

### Uniterms:

- competitive advantage
- market share
- strategy
- marketing strategy

## Referências Bibliográficas

ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. *Strategic market planning*. Englewood, Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979, 527p.

ALDERSON, Wrol. *Marketing behavior e executive action*. Homewood, Ill., 1957, 487p.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203p.

BOSTON CONSULTING GROUP, Inc. *Perspectives on Experience, 1968 e 1970*.

BUZZEL, R.D. et alii. Market share: a key to profitability. *Harvard Business Review*, Boston, 53(1):87-107, January/February, 1975.

DAY, George S. Diagnosing the product portfolio. *Journal of Marketing*, Chicago, 41 (2): 29-38, April 1977.

KOTLER, Philip. *Marketing management. 5 ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1984*.

PORTER, Michael E. *Compe-*

*titive advantage*. New York, Free Press, 1985. 557p.

ROBINSON, W. T. & FORNELL, C. Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research*, 22(3): 305-17, August, 1985;

SCHOEFFLER, Sidney et alii. Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, Boston, 52(2): 137-45, March/April 1974.

Recebido em março/88.