



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Miadaira Hamza, Kavita; Bueno Saab, André; Nogueira Rodrigues Filho, Lino  
**RELAÇÃO ENTRE RIVALIDADE E PREÇOS, E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA**

Gestão & Regionalidade, vol. 28, núm. 83, mayo-agosto, 2012, pp. 65-79

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133423644006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RELAÇÃO ENTRE RIVALIDADE E PREÇOS, E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

*RELATIONSHIP BETWEEN PRICES AND RIVALRY AND ITS IMPLICATIONS FOR COMPETITIVE STRATEGY*

## **Kavita Miadaira Hamza**

Professora do Programa de Pós-Graduação (*lato sensu*) da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, de São Paulo, e do Programa de Pós-Graduação (*stricto sensu*) das Faculdades Alves Faria – Alfa.

Recebido em: 16/01/2012

Aceito em: 09/02/2012

## **André Bueno Saab**

Graduado em Administração, pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

## **Lino Nogueira Rodrigues Filho**

Professor assistente da Universidade de São Paulo – USP.

## **RESUMO**

Este artigo trata da análise de rivalidade e tem como objetivo identificar correlações existentes entre ela e a determinação de preços, além de seu impacto para a formulação de estratégias. Para tanto, efetua-se uma revisão teórica sobre os seguintes pontos: estruturas de mercado; índices de concentração de mercado; aspectos que influenciam a formação de preços; e estratégias competitivas. Em seguida, relatam-se as análises dos dados de uma pesquisa quantitativa descritiva, realizada com amostras probabilísticas aleatórias de um universo de 15 mil lojas nas cinco regiões brasileiras. Os dados não apresentaram distribuição normal e foram analisados com estatísticas não paramétricas: coeficientes de correlação Rô e Tau. A análise dos dados confirma a existência de uma forte relação inversa entre o nível de rivalidade e os preços praticados. São ainda apresentadas as implicações para a formulação de estratégias competitivas, em especial as questões direcionadas à política de preços das empresas assim como à análise de atratividade de mercados.

**Palavras-chave:** apreçamento; concentração de mercados; estratégia competitiva; rivalidade; estrutura de mercado.

## **ABSTRACT**

This article is about rivalry and it aims to identify its correlations with price determination and its impact to the strategy formulation. The theoretical review is about Market Structure; Market Concentration Indexes; Aspects that impact price determination; and Competitive Strategy. Then, it presents a descriptive quantitative research data analysis, based on a random probabilistic sample of 15 thousand stores in five Brazilian regions. The quantitative data did not meet normal distribution requirements so they were analyzed with non-parametric statistics: Rho and Tau correlation coefficients. The results confirm the existence of a strong and inverse correlation between the rivalry level and the prices. Lastly it presents the implications for the competitive strategy formulation, specially the implications for the companies pricing policy as well as the market attractiveness analysis.

**Keywords:** pricing; market concentration; competitive strategy; rivalry; market structure.

### **Endereços dos autores:**

**Kavita Miadaira Hamza**  
kavitamh78@gmail.com

**André Bueno Saab**  
asaab007@yahoo.com.br

**Lino Nogueira Rodrigues Filho**  
lino.rodriguesfilho@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo trata da análise da concentração de mercado e tem como objetivo principal identificar as correlações existentes entre esta e a determinação de preços em uma dada indústria. Para atingir tal objetivo, foi realizado um levantamento teórico sobre os temas, além de analisados dados empíricos do mercado oligopolista de um bem de consumo no Brasil, coletados entre 2007 e 2010. Por fim, são apresentadas algumas implicações destes resultados para a formulação de estratégias competitivas nas organizações.

O estudo da concentração de mercado e seu impacto na formação de preços vêm sendo analisados nas últimas décadas por vários autores ligados às áreas das ciências econômicas. Diversos estudos, realizados em diferentes setores (GEITHMAN, MARVEL & WEISS, 1981; FIGUEIREDO, 1984; BRANNMAN, KLEIN & WEISS, 1987; VANCE & ANGELO, 2003; MORAN, 2008), testaram tal relação e apontaram que, quanto menor o grau de concentração de mercado, maior a capacidade da empresa em praticar preços mais altos ou obter lucros maiores.

No entanto, são poucos os estudos brasileiros realizados sobre este tema na área de administração, assinalando suas implicações para a formulação de estratégias empresariais e/ou competitivas. Em uma análise dos principais congressos e revistas brasileiros, foram encontrados poucos estudos sobre este tema (RAC<sup>1</sup>, Rausp<sup>2</sup>, RAE<sup>3</sup>, RAM<sup>4</sup>, EnAnpad<sup>5</sup> e todos os demais eventos da Anpad<sup>6</sup>, e Semead<sup>7</sup>). Porter (1986) já apontava, em seu modelo das cinco forças competitivas, a importância da análise da rivalidade dentro da indústria, e muitos estudos foram realizados neste sentido. Faltam, porém, estudos que apresentem e discutam a correlação entre a concentração de mercado (uma medida de rivalidade na indústria) com a determinação de preços pelos competidores.

Tal análise torna-se relevante especialmente em estruturas de mercado concentradas, como é o caso do mercado oligopolista puro ou diferenciado, onde há poucos competidores e alguma barreira à entrada de novos participantes.

Neste sentido, o presente artigo tem alta relevância para o campo de estudos de estratégia na área de Administração. Espera-se que os resultados contribuam para o desenvolvimento de novos estudos voltados a este tema, assim como para que as organizações tenham mais subsídios voltados ao delineamento de suas estratégias corporativas e competitivas.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Os temas tratados neste estudo mostram-se relevantes e atuais na área de Administração no Brasil, uma vez que foram encontrados poucos estudos sobre os mesmos nos principais congressos e revistas brasileiros desta área: RAC, Rausp, RAE, RAM, EnAnpad e todos os demais eventos da Anpad, e Semead (este último desde 2005).

A busca pelos termos “concentração de mercado”, “índice de concentração”, “concentração da indústria” e “concentração industrial”, nos congressos e revistas anteriormente descritos, resultou em apenas nove estudos realizados.

Para analisar a concentração de mercado e de seu impacto na formação de preços, foram estudados alguns aspectos teóricos fundamentais. O primeiro deles, analisado no tópico 2.1, aborda as principais estruturas de mercado, cujo estudo aponta o impacto no preço, em função do número de participantes e da diferenciação do produto ofertado. Outro aspecto importante são os índices de concentração de mercado (tópico 2.2), que demonstram que, quanto maior a concentração, maior o preço praticado e/ou o lucro obtido pelos ofertantes. Além destes aspectos, é importante ressaltar que a formação de preços é apenas em parte afetada pela concentração de ofertantes em um determinado mercado. Assim, o tópico 2.3 trata de outros fatores que podem influenciar o preço. Por fim, no tópico 2.4, são discutidas algumas implicações da análise de concentração de mercado para o delineamento de estratégias competitivas pelas organizações.

<sup>1</sup> Revista de Administração Contemporânea.

<sup>2</sup> Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

<sup>3</sup> Revista de Administração de Empresas.

<sup>4</sup> Revista de Administração Mackenzie.

<sup>5</sup> Encontro da Anpad.

<sup>6</sup> Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

<sup>7</sup> Seminários em Administração.

## 2.1 Estruturas de mercado e seu impacto no preço

Besanko et al. (2006) destacaram que, em mercados concentrados (poucas empresas), a determinação de preços tende a ser mais cooperativa do que em um mercado fragmentado (muitas empresas). Ademais, em geral, em um mercado concentrado, a participação de mercado de uma empresa é maior do que seria em um mercado fragmentado.

Diversos autores (DOUGLAS, 1992; MANKIW, 2001; BESENKO et al., 2006; PINDYCK & RUBINFELD, 2010; URDAN & URDAN, 2010) trataram dos aspectos microeconômicos das estruturas básicas de mercado. Pindyck & Rubinfeld (2010) declararam que o mercado é composto por compradores e vendedores os quais, devido às suas interações, determinam o preço de um produto. Besanko et al. (2006) afirmaram que a estrutura de um mercado pode afetar profundamente a gestão e o desempenho financeiro das suas empresas.

As quatro principais estruturas de mercado são as seguintes: (i) mercado perfeitamente competitivo, também chamado de "concorrência perfeita" ou "concorrência pura"; (ii) monopólio; (iii) oligopólio; e (iv) concorrência monopolística. Em todas estas estruturas, assume-se, na teoria econômica, que há muitos compradores e que a informação é simétrica.

O **mercado perfeitamente competitivo**, de acordo com Besanko et al. (2006), é caracterizado pela atuação de muitas empresas ofertantes de um bem homogêneo, e muitos compradores bem informados que podem procurar o melhor preço sem custos. Neste tipo de mercado, as empresas são consideradas tomadoras de preço, uma vez que não conseguem, individualmente, influenciar a formação de preços do mercado. Outra característica importante é o fato de, por haver muitas empresas, tornar-se praticamente impossível monitorar a concorrência. As empresas são consideradas muito pequenas se comparadas ao tamanho do mercado e, portanto, suas estratégias passam despercebidas pelo mercado como um todo.

O **monopólio**, por outro lado, é uma estrutura em que há apenas uma empresa oferecendo produtos aos clientes. Pindyck & Rubinfeld (2010) destacaram que a quantidade ofertada será menor, e o preço será maior, do que a quantidade e o preço do mercado perfeitamente competitivo, uma vez que,

nesta estrutura, a empresa possui poder de mercado, que é a capacidade de influenciar o preço de um produto. Ou seja: ela é formadora de preços.

A terceira estrutura é o **oligopólio**, situação em que há poucas empresas competindo, sendo a entrada de novas impedida ou dificultada por algum aspecto do mercado. Seus produtos podem ser diferenciados, como no caso de automóveis, ou idênticos, como no caso de aço ou ferro. Como há poucos concorrentes, é possível para cada um monitorar a ação do outro. As empresas têm, assim, algum grau de liberdade na formação de preços, porém este poder é limitado pelas estratégias das demais organizações que, por terem tamanho significativo, podem mudar a dinâmica do próprio mercado. Trata-se de um mercado em que, segundo Besanko et al. (2006), as ações de empresas individuais afetam materialmente o nível de preço do setor.

Por fim, Pyndick & Rubinfeld (2010) evidenciaram que a **concorrência monopolística** tem características de um mercado competitivo, como a situação de haver muitas empresas e a entrada de novas não ser limitada. Por outro lado, o fato de que cada organização é a única empresa produtora de sua marca, e que os produtos são diferenciados em termos de qualidade, aparência ou reputação, confere à organização empresarial um certo grau de poder de monopólio, em função do sucesso que consegue obter no grau de diferenciação de sua oferta.

Besanko et al. (2006) apontaram um intervalo de variação do índice Herfindahl (HHI) de concentração de mercado, que é comum para cada tipo de concorrência. Para os mercados de concorrência (perfeita ou monopolística), a variação fica normalmente abaixo de 0,2. No oligopólio, situa-se entre 0,2 e 0,6; e, no monopólio, fica acima de 0,6. Os autores citados (*idem*, 2006) destacaram, no entanto, que tal variação é apenas sugestiva, e que não devem ser tomadas como verdades absolutas, uma vez que cada mercado possui características únicas. Para o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, de acordo com Dranove & Marciano (2007), um HHI abaixo de 0,25 já é um primeiro sintoma de concorrência destrutiva.

Vance & Angelo (2003) apontaram que as estruturas de mercado estão relacionadas com as características que determinam a competitividade do setor, como grau de concentração (número e

tamanho) de compradores e vendedores, barreiras à entrada e à saída, grau de diferenciação dos produtos, curvas de custo e nível de interação. Algumas condições para a existência de estruturas de mercado concentradas foram identificadas por Souza (1980): (i) existência ou tendência a fusões; (ii) políticas governamentais; e (iii) economias de escala.

## 2.2 Índices de concentração de mercado

O grau de concentração de um determinado mercado, segundo Souza (1980), pode ser observado por qualquer que seja a unidade de medida, como participação de mercado, valor de vendas ou pessoal ocupado, dentre outros aspectos, e tem a possibilidade de constituir-se em indicador de sua estrutura.

Existem diferentes índices para o cálculo da concentração de mercado, sendo que, neste estudo, três serão analisados, em função de sua importância e maior adoção em variados estudos sobre o mesmo tema.

O índice Herfindahl (HHI) analisa o grau de concentração na indústria, levando em conta a participação de mercado que cada empresa detém. Ele é igual à soma das participações de mercado elevadas ao quadrado de todas as empresas que atuam no mercado, isto é, considerando-se que  $S_i$  representa a participação de mercado da empresa  $i$ , o índice de Herfindahl seria

$$\text{HHI} = \sum (S_i)^2$$

O HHI varia entre 0 e 1, e, quanto mais próximo de 1, mais concentrado o mercado. Ou seja: ele é igual a 1 se houver um monopolista, e próximo a 0 se muitas empresas dividirem o mercado e nenhuma possuir participações superiores a 10%. Dranove & Marciano (2007) ressaltaram que o HHI é apenas a primeira etapa do diagnóstico da concorrência, e esse índice baixo ou em declínio é simplesmente um dos sintomas de alta competitividade na indústria.

Uma dificuldade envolvida na utilização do HHI é a obtenção da informação sobre a participação de mercado de todas as empresas que atuam no próprio mercado. Assim, existe uma alternativa de cálculo mais simples, o índice de concentração de quatro empresas (C4), que considera a soma da participação

de mercado controlada apenas pelas quatro maiores empresas do setor. Dranove & Marciano (2007) alertaram, no entanto, que, embora útil e amplamente utilizado, o C4 deixa de estabelecer a distinção entre um mercado controlado por uma grande empresa *versus* outro controlado por três ou quatro concorrentes de tamanho médio.

Outro índice importante de concentração de mercado é o número de competidores, que, ainda de acordo com Dranove & Marciano (2007), se configura como uma importante evidência ao se diagnosticar a concorrência. Tal foi observado também por Kim & Mauborgne (2005) e no clássico "modelo de cinco forças" de Porter (1986). Na rivalidade entre os concorrentes, Porter (2005) salientou que uma rivalidade intensa está relacionada com o número de concorrentes em determinada indústria, os quais se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder.

Ao analisarem diferentes índices de concentração de mercado, Bailey & Boyle (1971) concluíram que todos eles evidenciaram resultados similares, sendo que nenhum se apresentou superior ao outro em qualidade dos resultados das análises. Estes autores complementaram ainda, afirmando que a análise do número ou do tamanho dos competidores não parece afetar os resultados obtidos. Alves, Farina & Garcia (1997 *apud* MORAN, 2008) também destacaram que medidas que satisfaçam certas condições matemáticas podem ser empregadas para medir a concentração industrial.

Besanko *et al.* (2006) apontaram que o preço e a concentração de mercado são elementos altamente correlacionados. Estudos realizados em diferentes setores (GEITHMAN, MARVEL & WEISS, 1981; FIGUEIREDO, 1984; BRANNMAN, KLEIN & WEISS, 1987; VANCE & ANGELO, 2003; MORAN, 2008) testaram tal relação e assinalaram que, quanto maior o grau de concentração de mercado, maior a capacidade da empresa em praticar preços mais altos ou obter lucros maiores, e vice-versa. De acordo com Besanko *et al.* (2006), estudos de preço e concentração realizados em mais de 20 setores por Leonard Weiss indicaram que os preços tendem a ser maiores em mercados mais concentrados.

Ademais, um estudo de Domberger & Fiebig (1993) mostrou que, em 80 mercados oligopolistas, analisados ao longo de 11 anos, foi constatada uma distribuição

mais simétrica de preços quando estes estavam em queda do que quando estes se encontravam em ascensão. Os referidos autores (*idem*, 1993) argumentaram que uma queda nos preços é mais rapidamente seguida pelos concorrentes do que um aumento.

Assim, é importante destacar que os diferentes autores apontaram na mesma direção, ou seja, quanto maior a concentração de concorrentes em um determinado mercado, maiores os preços praticados para um mesmo produto. Ademais, outros estudos sugerem que, mesmo em mercados oligopólistas, ou seja, mais concentrados, a queda de preços é mais rapidamente seguida pelos concorrentes do que um aumento de preços.

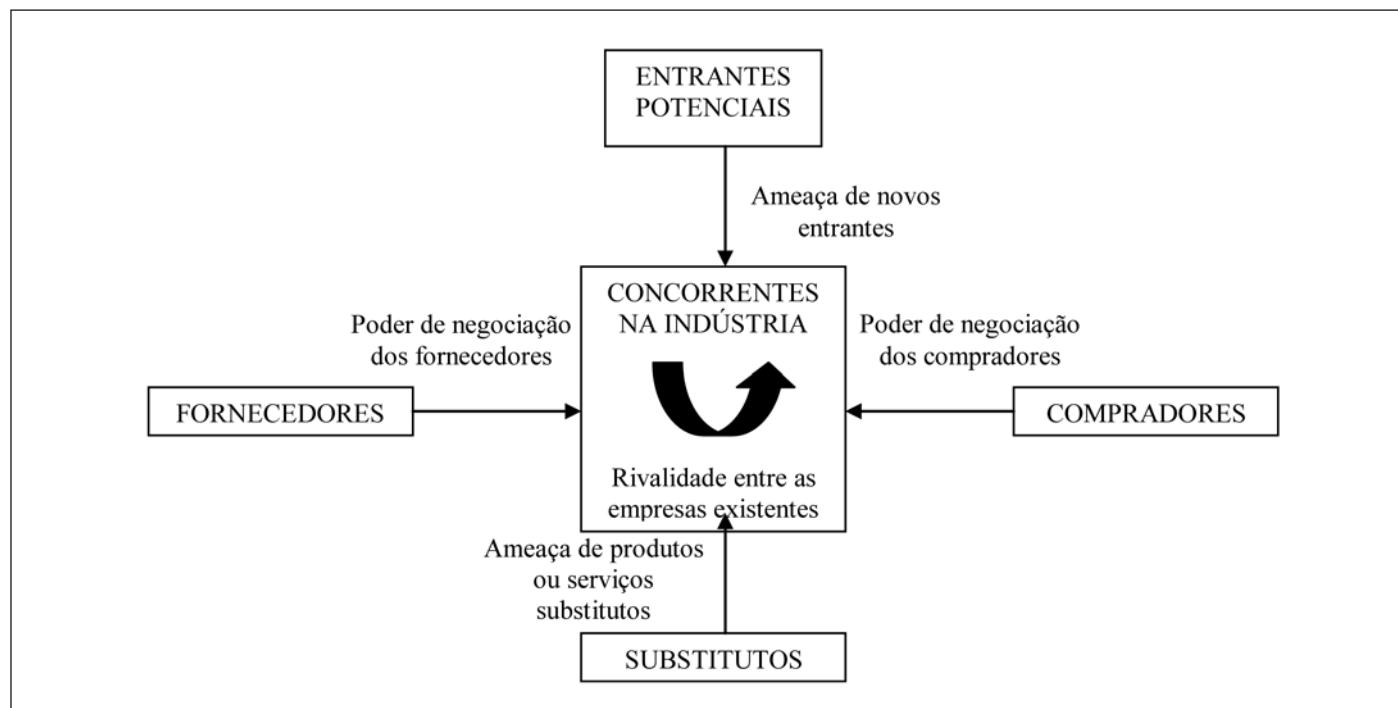
### 2.3 Outros aspectos que influenciam a determinação de preços

A concentração de mercado é um dos fatores que influenciam a determinação de preços em um mercado específico, porém não é a única. Hutt & Speh (2004) destacaram que esta é uma decisão multidimensional, resultado da interação entre diferentes variáveis.

A primeira variável apontada por Hutt & Speh (2004) são os objetivos da formação de preços, que podem ser bastante distintos entre as empresas, como (i) atingir um determinado retorno sobre o investimento ou (ii) conquistar uma determinada participação de mercado, por exemplo. Além disso, cada empresa precisa lidar com diferentes forças internas e externas.

Outra variável é a análise da demanda, que considera a sensibilidade a preço dos consumidores e a avaliação de valor percebido pelo consumidor. Uma terceira variável é a análise de custos, cuja orientação é mais interna do que externa. No entanto, é fundamental que a empresa consiga praticar preços que resultem em receita maior que sua estrutura de custos, de forma a obter lucro.

A quarta variável trata da análise da rivalidade entre os participantes da indústria, variável esta já analisada anteriormente por Porter (1986) em seu clássico modelo das cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos, panorama ilustrado na Figura 1. Segundo Porter (1986), a estratégia



**Figura 1:** Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 23.

competitiva deve relacionar a empresa a seu meio ambiente, em especial à indústria na qual ela compete. A meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra tais forças ou, ainda, influenciá-las a seu favor.

De acordo com Porter (1989), a rivalidade entre as empresas do setor é determinada por diversos fatores, como (i) crescimento da indústria, (ii) custos fixos / valor adicionado, (iii) excesso de capacidade crônica, (iv) diferença de produtos, (v) identidade de marca, (vi) custos de mudança, (vii) concentração e equilíbrio, (viii) complexidade informacional, (ix) diversidade de concorrentes, (x) interesses empresariais e (xi) barreiras de saída. Nota-se, portanto, que estes fatores também influenciam a determinação de preços de uma organização. A concentração e o equilíbrio, principais fatores analisados neste estudo, estão incluídos nesta lista.

Uma quinta variável a ser analisada na formação de preços é o impacto sobre outros produtos comercializados pela empresa. Finalmente, a empresa deve ainda analisar as considerações legais.

Apesar de se tratar de uma decisão multidimensional, Hutt & Speh (2004) destacaram que a análise isolada de cada variável pode fornecer importantes direcionamentos sobre o comportamento do mercado e a identificação de oportunidades que tenham sido anteriormente negligenciadas.

## 2.4 Estratégias competitivas

Como o ambiente externo está em constante mudança, a formulação de uma estratégia se faz necessária, com a definição de um padrão de respostas planejadas para estas mudanças (WEBSTER, 1974; PORTER, 2005).

A estratégia competitiva visa a obter, para a organização, uma posição competitiva superior à de seus concorrentes, sendo uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela busca chegar lá (PORTER, 1986). Ela é, ainda, composta de ações ofensivas ou defensivas para que uma empresa possa competir em uma indústria.

Segundo Ohmae (1985), ao se analisar o contexto das organizações, é possível notar que as estratégias desenvolvidas não têm como foco ser as melhores

em termos absolutos, mas sim em termos relativos. As empresas procuram desenvolver estratégias que lhes permitam obter desempenho superior ao da concorrência. A estratégia com foco no concorrente foi também abordada por Henderson (1991), segundo o qual se trata de uma busca deliberada por um plano de ação que ofereça à empresa uma vantagem competitiva em seu negócio.

Porter (1989) e Lambin (2000) apontaram que há dois aspectos centrais na escolha mais adequada da estratégia competitiva. O primeiro é a atratividade da indústria, em termos de rentabilidade no longo prazo, uma vez que a rentabilidade média da indústria tem impacto direto na rentabilidade da empresa. O segundo aspecto é a posição competitiva da empresa em um dado mercado, e os fatores que a levam a ser muito mais rentável do que outras dentro da mesma indústria. Ambos os fatores podem ser moldados pela organização, apesar de ser mais difícil alterar o primeiro deles, a atratividade da indústria.

Um dos aspectos que moldam a atratividade da indústria são justamente o número e o tamanho dos competidores presentes. Quanto maior o número de concorrentes, mais comprimida será a margem de ganho das empresas. Uma forma de melhorar a atratividade da indústria é a criação de barreiras à entrada de novos competidores, que podem ser obtidas via economias de escala, diferenciação de produtos, altos investimentos iniciais, redução de custos por meio da curva de experiência, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais (PORTER, 2005). Outra forma de aumentar a atratividade de um setor, amplamente discutida por Kim & Mauborgne (2005), é a identificação de um novo mercado de atuação, ainda inexplorado pelos demais concorrentes.

Neste sentido, a análise do grau de concentração de mercado, e de sua evolução ao longo do tempo, é fundamental para que as empresas tenham subsídios para uma melhor formulação estratégica. Tal concentração, conforme discutido anteriormente, tem implicações na formação de preços e, consequentemente, nas estratégias competitivas.

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

Na investigação empírica, foi empregada a pesquisa conclusiva descritiva por ser o tipo de pesquisa

que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO, BERVIAN & DA SILVA, 2007).

A pesquisa descritiva, como o próprio nome indica, objetiva descrever algo, como características de um determinado grupo. Malhotra (2006) apontou que a pesquisa descritiva se caracteriza por ser pré-planejada e estruturada, e por se basear em amostras grandes e representativas, com análise quantitativa dos dados. Trata-se, ainda, de uma pesquisa conclusiva, cujas constatações permitem a utilização dos dados para tomada de decisões.

Definido o tipo de pesquisa, procedeu-se à escolha do método de pesquisa utilizado para se alcançar o objetivo proposto. No presente estudo, optou-se pelo método conhecido como levantamento ou *survey*, com vistas à obtenção de informações dos participantes. Sellitz, Wrightsman & Cook (1987) apontaram que os levantamentos têm como finalidade avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente, ou seja, de forma oposta às variáveis manipuladas (como é caso do método do experimento).

Foram utilizados os dados coletados por uma empresa de pesquisa de mercado, pelo tipo transversal múltiplo, que envolve a coleta amostral de dados mais de uma vez (HAIR et al., 2005). O estudo transversal, de acordo com Malhotra (2006), é a concepção descritiva mais comumente usada em pesquisa de *marketing*.

Fazendo uso de um cadastro de cerca de 15 mil lojas de varejo em diferentes regiões do Brasil, a empresa realizou uma amostragem estratificada aleatória, considerando um nível de confiança de 95% e desvio máximo de 5%, com base no volume comercializado pelas lojas. Os subgrupos (estratos) foram as regiões brasileiras, a saber: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste. Assim, a amostra ficou em torno de quatro mil lojas sorteadas, número este que variou ao longo do tempo, em função de variação no volume comercializado pelas lojas. Os dados analisados neste estudo foram coletados bimestralmente durante os anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, em diferentes locais das cinco regiões do País, a saber: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. A cole-

ta de dados foi realizada por meio de um formulário, que, segundo Cervo, Bervian & Da Silva (2007), tem seu preenchimento realizado pelo próprio investigador. Uma forte vantagem é que o mesmo pode ser aplicado por telefone, meio utilizado para a coleta do presente estudo.

Para este estudo, utilizaram-se os dados coletados referentes ao mercado brasileiro de um determinado bem de consumo, especificamente direcionado para lojas de varejo. Por questões de confidencialidade, a empresa não permitiu a divulgação do nome do produto pesquisado.

O mercado deste bem de consumo caracteriza-se por ser um **oligopólio diferenciado**, uma vez que há um número limitado de empresas em cada região de atuação. Foram encontrados cerca de 20 fabricantes deste bem de consumo no Brasil; no entanto, a região com o maior número de fabricantes atuando simultaneamente foi o Sul, com 14 concorrentes distribuídos ao longo dos três estados. Cabe destacar que uma das características de um oligopólio é a existência de diversas grandes empresas, sendo que os movimentos de preços de uma empresa afetam diretamente as demais (ASSAEL, 1993). Tal característica pode ser observada no mercado em análise. Ademais, o investimento inicial elevado e as economias de escala são características que dificultam a entrada de muitos concorrentes.

Os dados analisados foram referentes a (i) preços de venda dos fabricantes aos lojistas, (ii) número de fabricantes e (iii) volume de vendas por fabricante (participação de mercado). É importante salientar que este estudo foi realizado para uma mesma indústria, mas em mercados geográficos distintos. Besanko et al. (2006) destacaram que esta metodologia confere maior confiança de que variações nos preços são decorrentes de variações na concorrência, e não em função de variação de outros fatores.

Trata-se de um produto de produção e distribuição regionalizada, uma vez que se caracteriza por um baixo valor específico. O custo de transporte de uma região a outra é tão alto que não seria economicamente viável para um produtor tentar vender sua marca em uma região afastada, mesmo que os preços nessa região sejam mais altos. Assim, é improvável que o preço e a concorrência de um mercado geográfico tenham influência sobre os outros.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, foram calculados os índices de concentração de mercado HHI, C4 e número de competidores. O número de fabricantes de cada região é apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Número de fabricantes em cada região brasileira, de 2007 a 2010

Região	2007	2008	2009	2010
<b>Sul</b>	11	9	8	14
<b>Sudeste</b>	12	12	13	12
<b>Nordeste</b>	6	11	11	11
<b>Centro-Oeste</b>	6	6	5	6
<b>Norte</b>	5	4	5	5

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

Com base nos dados levantados, procurou-se analisar a influência do grau de concentração de mercado e do número de competidores na determinação de preços praticados nas cinco regiões do Brasil. Uma vez que os dados não apresentaram uma distribuição normal, foi necessário optar por testes não paramétricos (SIEGEL & CASTELLAN JUNIOR, 2006; MALHOTRA, 2006). Para analisar a correlação entre as duas variáveis, foram utilizados dois coeficientes não paramétricos de correlação: (i) Rô de Spearman ( $\rho$ ) e (ii) Tau de Kendall ( $\tau$ ).

Foram analisadas, utilizando-se o Rô de Spearman, as correlações entre os três índices de concentração de mercado apresentados anteriormente – (i) número de competidores; (ii) C4; e (iii) HHI – bem como os preços médios ponderados praticados nas cinco regiões nos anos 2007, 2008, 2009 e 2010. Os coeficientes de Spearman são apresentados na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2:** Coeficientes de correlação de Spearman

	2007	2008	2009	2010
Correlação entre preços x número de competidores	$\rho = -0,95$	$\rho = -0,90$	$\rho = -0,03$	$\rho = -0,80$
Correlação entre preços e C4	$\rho = +0,30$	$\rho = +0,30$	$\rho = +0,30$	$\rho = +0,60$
Correlação entre preços e HHI	$\rho = +0,30$	$\rho = +0,30$	$\rho = -0,20$	$\rho = +0,30$

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

Conforme apontado anteriormente, Bailey & Boyle (1971), em seu estudo, concluíram que os diferentes índices de concentração de mercado apresentam resultados similares, sendo que nenhum se caracteriza como superior ao outro em qualidade dos resultados das análises. Os referidos autores complementaram, ainda, afirmando que a análise do número ou do tamanho dos competidores não parece afetar os resultados obtidos. No entanto, nas análises conduzidas no presente estudo, o mesmo não foi verificado.

A Tabela 2 mostra que os preços praticados apresentam a correlação mais robusta com o número de competidores. A Tabela 3 confirma que a correlação entre número de competidores e preço é forte. Os demais índices (C4 e HHI) não se mostraram estatisticamente significantes no que se refere à análise de correlação Rô (Tabela 2). Isso demonstra que o número de competidores pode ser um indicador adequado para analisar o grau de rivalidade deste mercado. Por este motivo, as análises foram aprofundadas, utilizando-se apenas o indicador de número de competidores e seu efeito sobre a determinação de preços em cada região do País.

Em seguida, testou-se a hipótese  $H_0$ : não há associação entre o número de competidores e os preços médios praticados; contra a hipótese  $H_1$ : existe associação negativa entre o número de competidores e os preços médios praticados. Como se trata de um teste unilateral, foi analisado o á unilateral. Considerando-se a correlação encontrada em cada ano, pode-se rejeitar  $H_0$  no nível  $\alpha = 0,10$  para os anos de 2007, 2008 e 2010. No caso do ano 2009, não se pode rejeitar  $H_0$ . Para estas análises, foi utilizada a Tabela Q, do Apêndice de Siegel & Castellan Junior (2006).

A análise dos dados, portanto, demonstra haver uma forte relação inversa entre o número de competidores e o preço nos anos 2007, 2008 e 2010. No ano de 2009, entretanto, a relação não se mostrou significante, o que será discutido mais adiante. Ou seja: excluindo o ano de 2009, a análise sugere que, nas regiões onde o número de competidores é mais elevado, o preço tende a ser menor.

A mesma conclusão a respeito da correlação entre preços e número de participantes pode ser observada utilizando-se outra medida de correlação não paramétrica, o coeficiente Tau de correlação posto-ordem de Kendall, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3:** Coeficiente Tau de correlação posto-ordem de Kendall

	2007	2008	2009	2010
Correlação entre preços x número de competidores	Tau = -0,80	Tau = -0,80	Tau = +0,20	Tau = -0,60

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

Já com relação ao teste da hipótese  $H_0$ : não há associação entre o número de competidores e os preços médios praticados, contra a hipótese  $H_1$ : existe associação negativa entre o número de competidores e os preços médios praticados (é unilateral), não se pode rejeitar  $H_0$  no nível  $\alpha = 0,10$  para os anos de 2007 e 2008. No caso dos anos 2009 e 2010, não se pode rejeitar  $H_0$ .

#### 4.1 Análise do número de competidores versus preços praticados

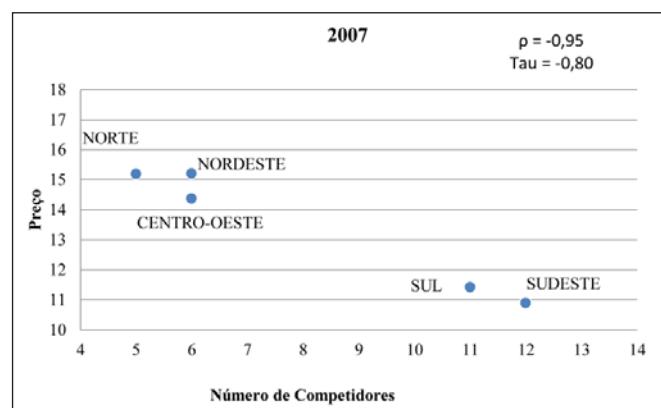
Neste tópico, analisa-se a correlação em cada ano, de forma individual. Ao final, é apresentada uma figura com todos os resultados (regiões e anos analisados) no mesmo gráfico.

Em 2007, foi possível observar que a região de maior número de concorrentes, região Sudeste (SE) com 12 competidores, apresentou o menor preço, R\$ 10,89, conforme ilustrado na Figura 2. A região com o segundo maior número de concorrentes é a região Sul (S), com 11 competidores, que exibiu o segundo menor preço, de R\$ 11,00. Ambas evidenciaram elevado número de competidores e ambas consignaram preços significativamente inferiores aos praticados nas regiões de menor concorrência. As regiões Centro-Oeste (CO) e Nordeste (NE), ambas com seis competidores cada, caracterizaram-se por preços mais elevados que os das regiões S e SE, R\$ 14,38 e R\$ 15,31, respectivamente. A região Norte (N), com um concorrente a menos, manifestou preço próximo às regiões CO e NE, de R\$ 15,19.

Utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis (KW) por postos, testou-se a hipótese  $H_0$ : a mediana dos preços das regiões S, SE, N, NE e CO é igual, contra a hipótese  $H_1$ :  $H_i$  é diferente de  $H_j$  para alguns grupos  $i$  e  $j$ . O valor observado de KW (19,62) excedeu 11,67. Para esta análise, foi utilizada a Tabela C, do Apê-

dice de Siegel & Castellan Junior (2006). Portanto, rejeita-se  $H_0$  ao nível de significância 0,02 e conclui-se que há diferenças entre os preços das diferentes regiões analisadas. Em regiões com menor concorrência, os preços são significativamente superiores às regiões com maior concorrência.

A média simples dos preços da região de maior competição (S e SE) ficou 11% inferior à média simples de preços de todas as regiões. Já a média simples dos preços da região de menor competição (N, NE e CO) ficou 17% superior à média simples. As diferenças de preços entre os dois grupos de regiões são substanciais. O coeficiente de correlação de Spearman ficou em -0,95, o que demonstra que, neste ano, a relação entre número de competidores e preços foi extremamente robusta. A mesma conclusão pode ser observada utilizando-se o coeficiente de correlação de Kendall.

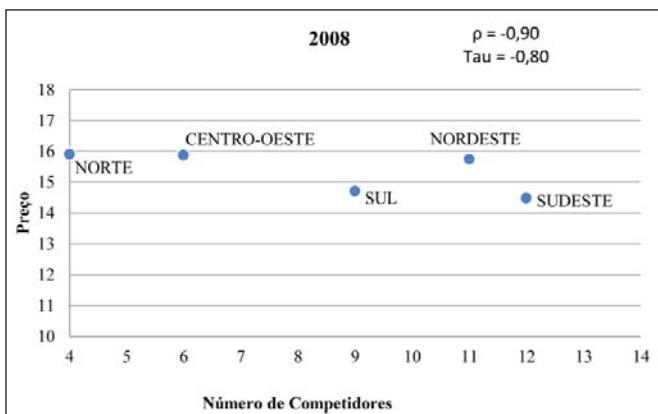


**Figura 2:** Correlação de Spearman – preço x número de competidores – 2007

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

No ano seguinte, em 2008, os preços subiram em todas as regiões, com mais intensidade nas regiões Sul e Sudeste, aproximando-os dos valores praticados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Apesar de a diferença entre os preços ter se tornado menor no ano em referência, a relação entre o número de competidores em cada região e o preço ainda se mostrou significativamente robusta, com índice Spearman de -0,90, conforme ilustrado na Figura 3. A mesma conclusão foi observada utilizando-se o índice de correlação de Kendall, cujo resultado ficou em -0,80.

A região com o maior número de competidores foi o SE, com 12 concorrentes, que continua a ter o



**Figura 3:** Correlação de Spearman – preço x número de competidores – 2008

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

menor preço (R\$ 14,49). Nota-se, neste ano, uma ocorrência interessante. O número de concorrentes da região NE subiu de seis para 11. A região Nordeste, que havia evidenciado o maior preço em 2007, com baixo número de concorrentes, agora apresentou somente o terceiro maior preço. É provável que o forte aumento do número de concorrentes na região NE, em contraste com a manutenção ou a diminuição do número de concorrentes nas outras regiões, seja função justamente dos preços superiores praticados naquela região no ano anterior. Todavia, os dados de 2008 mostram que, com a entrada de novos competidores, a região NE perdeu uma parte do seu atrativo, uma vez que o aumento do número de concorrentes parece ter já influenciado os preços neste ano. Foi a região que demonstrou o menor crescimento de preços, uma média de 3% contra um aumento médio nacional de 22%.

A região Sul, embora com um número de concorrentes menor, nove em 2008 contra 11 em 2007, porém ainda elevado, apresentou o segundo menor preço (R\$ 14,71). As regiões Norte e Centro-Oeste, com quatro e seis competidores cada uma, nessa ordem, continuaram a manifestar os preços mais altos, R\$ 15,91 e R\$ 15,88, respectivamente.

Se for considerado o grupo de maior rivalidade (NE, S e SE), a média simples de preços desse grupo é de R\$ 14,98. Já o grupo de menor concorrência (N e CO) obteve uma média simples de preços de R\$ 15,90. O grupo de maior concorrência evidenciou preços com média simples 2% inferior aos preços

médios de todas as regiões (simples). O grupo de menor concorrência, por sua vez, apresentou preços 4% superiores ao preço médio (simples).

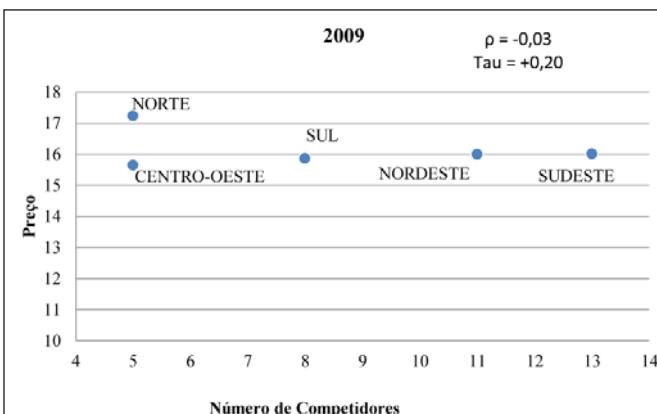
Apesar de menores, as diferenças ainda são substanciais. Testando a mesma hipótese que em 2007, o valor observado de KW novamente excedeu 11,67 (Tabela C, do Apêndice de Siegel & Castellan Junior, 2006). Portanto, rejeita-se  $H_0$  ao nível de significância 0,02 e conclui-se que há diferenças entre os preços estabelecidos nas diferentes regiões analisadas.

O ano de 2009, ilustrado na Figura 4, é caracterizado por uma elevação mais intensa nos preços das regiões de maior competição (S, SE e NE), fazendo com que seus valores se tornem superiores ao preço da região CO, de menor competição. Essa ocorrência provoca um efeito substancial na relação entre preço e número de concorrentes. O resultado é que não houve significância entre as duas variáveis neste ano, utilizando-se o índice de correlação de Spearman – 0,03.

No nível  $\alpha = 0,10$ , testou-se a hipótese  $H_0$ : não há associação entre o número de competidores e os preços médios praticados, contra a hipótese  $H_1$ : existe associação negativa entre o número de competidores e os preços médios praticados. Como se trata de um teste unilateral, foi analisado o á unilateral. Utilizando-se a Tabela Q, do Apêndice de Siegel & Castellan Junior, 2006, não é possível rejeitar  $H_0$ .

Não foram encontrados dados, nas análises realizadas, que permitissem explicar razoavelmente essa ocorrência. Por outro lado, vale lembrar que o ano de 2009 foi fortemente influenciado pela crise econômica que se iniciou em setembro de 2008. É possível que as incertezas provocadas pela crise tenham alterado a dinâmica de preços e competição em algumas regiões. Os competidores, embora possivelmente atuando em mercados mais competitivos e buscando desovar a produção, ou temerosos quanto à incerteza de crescimento de mercado, podem ter segurado aumentos de preço, distorcendo a relação entre preço e número de competidores.

Se for analisada a correlação de Spearman desconsiderando-se a região Centro-Oeste, o resultado é negativo e apresenta-se razoavelmente significante: -0,50. No nível  $\alpha = 0,25$  (unilateral), pode-se rejeitar a hipótese  $H_0$ : não há associação entre o número de competidores e os preços médios praticados.



**Figura 4:** Correlação de Spearman – preço x número de competidores – 2009

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

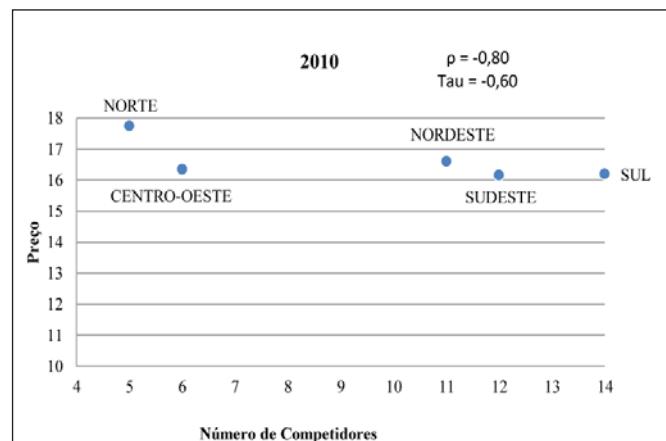
Portanto, é possível que outros fatores (demanda, valor percebido pelo cliente e incerteza sobre a crise econômica iniciada no final de 2008, dentre outros), e não apenas o número de competidores, tenham influenciado o preço deste produto nesta região.

O grupo de maior competição (SE, NE e S) evidenciou média simples de preço de R\$ 15,96 enquanto o grupo composto pelas regiões de menor concorrência (CO e N) apresentou média simples de preço de R\$ 16,64. Apesar de menor neste ano, a diferença de preços ainda persistiu entre os grupos. O grupo de maior concorrência teve preços 1,2% inferiores à média simples nacional enquanto o grupo de menor concorrência teve preços 3% superiores.

Finalmente, o ano 2010, ilustrado na Figura 5, ao contrário dos demais anos, caracterizou-se por aumentos de preços mais intensos nas regiões de menor rivalidade. As regiões N e CO tiveram um aumento de 4,4% e 3,7%, respectivamente, enquanto as regiões de rivalidade mais intensa (SE, NE e S) consignaram aumentos menores de 2,9%, 0,9% e 2,1%, nesta ordem.

Neste ano, a relação entre o número de competidores e os preços se mostrou vigorosa mais uma vez e inversamente correlacionada, com índice de Spearman de -0,80. A mesma conclusão pode ser observada utilizando-se o coeficiente de correlação de Kendall -0,60.

Fazendo-se uso do teste de Kruskal-Wallis (KW) por postos, testou-se a hipótese  $H_0$ : a mediana dos



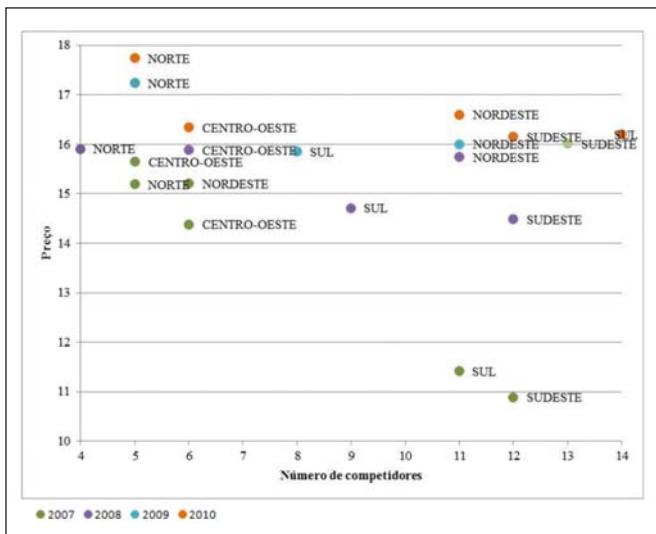
**Figura 5:** Correlação de Spearman – preço x número de competidores – 2010

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

preços das regiões S, SE, N, NE e CO é igual, contra a hipótese  $H_0$ :  $\theta_i$  é diferente de  $\theta_j$  para alguns grupos  $i$  e  $j$ . O valor observado de KW (19,05) excedeu 11,67 (usando-se como referência a Tabela C, do Apêndice de Siegel & Castellan Junior, 2006), e, portanto, rejeita-se  $H_0$  no nível de significância 0,02, concluindo-se que há diferenças entre os preços das diferentes regiões analisadas. Em regiões com menor concorrência, os preços são significativamente superiores aos das regiões com maior concorrência.

A região Sul, com o maior número de concorrentes (14), apresentou o segundo menor preço. A região SE, com 12 concorrentes, distinguiu-se pelo menor preço, em R\$ 16,16. As regiões CO e N, com seis e cinco competidores respectivamente, evidenciaram os maiores preços, R\$ 16,35 e R\$ 17,74. A média simples de preço do grupo composto pelas regiões de maior competição (S, SE e NE) foi de R\$ 16,32, aproximadamente 2% inferior à média simples de preços nacional. Já o grupo de menor competição (N e CO) alcançou média simples de preço de R\$ 17,04, 3% superior à média simples nacional.

De forma consistente, as diferenças de preço continuaram aparecendo ao longo dos anos, como pode ser observado na Figura 6, na qual os resultados dos quatro anos (2007 a 2010) foram consolidados, sempre demonstrando que o grupo de maior competição experimentou preços inferiores aos de menor competição.



**Figura 6:** Correlação de Spearman – preço x número de competidores – 2007 a 2010

Fonte: dados coletados na pesquisa empírica.

Por fim, é interessante destacar o resultado de outra análise realizada. Foi testada a correlação entre os preços e o índice HHI, eliminando-se algumas regiões da análise. Ao excluir especificamente a região Sul, pode-se notar que a correlação foi alta. Na região Sul do País, há muitos competidores (14 em 2010), o que influenciaria preços mais baixos. Por outro lado, há um competidor com alta participação de mercado, o que, na análise de HHI, permitiria a prática de preços mais altos por parte deste competidor. No entanto, o que se nota é que os preços de fato são mais baixos nesta região. Em conversas informais com especialistas do setor, foram apresentados e discutidos outros fatores que afetam a formação de preços naquela região: valor percebido pelo cliente, hábitos e cultura. Os clientes percebem um alto valor na marca líder de mercado, portanto a preferem e a consomem largamente. Porém, no Sul do Brasil, as pessoas têm o hábito e a cultura de testar, conhecer novas (ou simplesmente outras) marcas. Por este motivo, apesar de possuírem baixa participação de mercado, as demais marcas se mantêm no mercado porque sempre há clientes que querem testá-las e consumi-las. Como esta constatação foi obtida apenas por meio de conversa informal, ainda que com especialistas do setor, pretende-se ampliar o estudo sobre a determinação de preços, analisando-se outros fatores, além do número de competidores e da participação de mercado de cada competidor, que

influenciam os preços praticados pelas organizações, como cultura, hábitos, valor percebido pelo cliente, sensibilidade a preço, custo de mudança de fornecedor, distância da fábrica ou depósito em relação às lojas, número de marcas disponíveis no ponto de venda, dentre outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do referencial teórico e das análises realizadas no mercado deste bem de consumo, apresentados no presente estudo, alguns elementos críticos da estratégia competitiva podem ser observados.

A análise dos dados confirma a existência de uma forte relação entre o nível de rivalidade em um dado mercado, medido pelo número de competidores que participam daquele mercado, e o nível de preços praticados. Os preços tendem a ser maiores em mercados de menor rivalidade. Essa conclusão está consistente com o modelo das cinco forças, no qual Porter (1986) defendeu que a intensidade da rivalidade influencia os preços praticados e, por consequência, a rentabilidade da indústria. Os resultados também estão aderentes aos estudos realizados por diversos autores, como Besanko *et al.* (2006), Dranove & Marciano (2007), Geithman, Marvel & Weiss (1981), Vance & Angelo (2003), que apontaram que o número de competidores tem efeito sobre os preços praticados em diferentes mercados geográficos de uma mesma indústria.

É importante destacar, no entanto, que outros fatores, além do grau de concentração de mercado, também apresentam forte influência na formação de preços. Isso pode ser verificado na análise dos dados de 2009, que foi um ano atípico no cenário econômico em função da crise iniciada em setembro de 2008. Outros aspectos que afetam os preços são os seguintes: análise de valor percebido pelo cliente; sensibilidade a preço; objetivos de preços de cada competidor; custos de mudança de fornecedor; distância da fábrica ou depósito em relação às lojas; e questões legais, dentre outros. Portanto, cabe ressaltar que este estudo analisa apenas um dos diversos aspectos que uma organização deve contemplar em sua determinação de preços.

A utilização de três metodologias diferentes para a realização do estudo sugere que avaliar o grau ou a

intensidade da rivalidade em mercados geográficos distintos de uma mesma indústria pode ser mais simples do que se costuma imaginar. O simples número de competidores de um dado mercado geográfico pode ser bem utilizado como um indicador do grau de competição ou da intensidade da rivalidade.

Essa ideia foi defendida explicitamente por Porter (2005), o qual afirmou que a intensidade da rivalidade está relacionada com uma porção de competidores numerosa. Dranove & Marciano (2007) e Kim & Mauborgne (2005) também defenderam que o número de concorrentes é um bom indicador para avaliar o grau de competição, além dos índices de concentração de mercado.

Kim & Mauborgne (2005) utilizaram a expressão “oceano vermelho” para caracterizar um mercado cada vez mais “apinhado”, onde as perspectivas de lucro e de crescimento ficam proporcionalmente menores, os produtos se transformam em *commodities* e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos. Em contraste ao oceano vermelho, Kim & Mauborgne (2005) salientaram que o “oceano azul” se caracteriza por ser um espaço de mercado inexplorado e pelo crescimento altamente lucrativo.

A comprovação empírica da relação entre número de competidores e preços em mercados geográficos distintos de uma mesma indústria traz, assim, algumas implicações para a estratégia competitiva.

Lambin (2000) e Porter (1989) defenderam que a estratégia competitiva é composta por dois elementos centrais. O primeiro elemento é a atratividade da indústria, no que se refere à rentabilidade de longo prazo. O segundo elemento é a posição competitiva da empresa dentro de uma dada indústria.

Nesse sentido, Lambin (2000) acrescentou que a análise de atratividade e de posição competitiva deveria levar em conta um conjunto amplo de fatores – em detrimento de dois aspectos apenas, como no caso da matriz BCG (participação de mercado x crescimento de mercado) – e que a lista de critérios pertinentes deve ser estabelecida caso a caso, o que explica que essa análise seja específica para cada empresa. Lambin (2000) ainda colocou algumas dificuldades inerentes à análise de atratividade e posição competitiva, destacando entre elas o risco

de subjetividade na escolha de fatores de atratividade e na avaliação do impacto do fator, como “alto”, “médio” ou “baixo”, em cada mercado analisado.

Nesse contexto, o presente estudo traz duas contribuições relevantes para a análise de atratividade no âmbito da definição de estratégias competitivas.

Uma vez que o número de competidores de um dado mercado é um forte indicador das possibilidades que uma empresa tem de praticar preços mais rentáveis, este fator deveria fazer parte de qualquer análise de atratividade que venha a ser elaborada pelas áreas de *marketing* ou planejamento estratégico de uma empresa, independentemente da indústria de que ela participe. Em primeiro lugar, o fator “número de competidores” vai conferir robustez ao modelo de análise de atratividade. E, em segundo lugar, este fator é de claro entendimento e fácil acessibilidade de dados. Assael (1993) explicou que a análise de atratividade deve levar em conta vários fatores, dentre eles a intensidade da competição. De acordo com os resultados do estudo, a avaliação da intensidade da competição pode ser relacionada com o número de competidores.

A segunda contribuição que a pesquisa traz à análise da atratividade diz respeito à minimização do risco de subjetividade colocado por Lambin (2000) na avaliação do fator. O uso do número de competidores na análise de atratividade diminui substancialmente a subjetividade de avaliação, uma vez que se trata de um dado objetivo e não depende da visão ou da opinião dos responsáveis pela análise, que costumam avaliar o fator tradicionalmente como “alto”, “médio” ou “baixo”, tornando a análise subjetiva, segundo Lambin (2000).

O uso explícito do número de concorrentes na análise de atratividade é uma proposta de evolução a um modelo já consagrado por autores como Porter (1989), Assael (1993), Lambin (2000) e Besanko et al. (2006). O número de competidores deve ser considerado, portanto, na análise de atratividade, na orientação de investimentos, na alocação de recursos e esforços de *marketing* e na seleção de mercados prioritários.

Finalmente, é importante destacar que a análise do número de concorrentes nos distintos mercados

geográficos de uma indústria é fundamental na elaboração de uma política de preços que vise a maximizar a rentabilidade. Os resultados do estudo indicam que a empresa que praticar preços uniformes em mercados geográficos distintos de um mesmo produto poderá deixar de capturar uma parcela substancial de rentabilidade. Ao contrário, a empresa pode maximizar sua rentabilidade praticando preços superiores em mercados de menor competição. Essa prática está consistente com a análise da concorrência na formação de preços colocada por Urdan & Urdan (2010). Trata-se da contribuição deste artigo à formação da política comercial.

Apesar de representar uma pesquisa singular, no contexto de estudos de estratégias competitivas, em

função do volume substancial de dados coletados para esse artigo, é importante ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações. A principal delas é o fato de que foi estudado apenas um produto de uma indústria, e não um conjunto de produtos de diferentes indústrias.

Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam realizadas utilizando-se mais indústrias e produtos para testar se os resultados se assemelham de maneira ampla em diferentes segmentos. Seria interessante, ainda, realizar uma análise, por região, entre o grau de concentração de mercado e a lucratividade dos competidores. No entanto, este tipo de estudo exige a abertura de informações que as empresas, em geral, não estão dispostas a oferecer.

## REFERÊNCIAS

- ASSAEL, Henry. *Marketing: principles and strategy*. 2. ed. New York: The Dryden Press, 1993.
- BAILEY, Duncan & BOYLE, Stanley E. The optimal measure of concentration. *Journal of the American Statistical Association*, v. 66, n. 336, p. 702-706, December, 1971.
- BESANKO, David; DRANOVA, David; SHANLEY, Mark & SCHAEFER, Scott. *A economia da estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006.
- BRANNMAN, Lance; KLEIN, J. Douglass & WEISS, Leonard W. The price effects of increased competition in auction markets. *The Review of Economics and Statistics*, v. 69, n. 1, p. 24-32, February, 1987.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino & DA SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DOMBERGER, Simon & FIEBIG, Denzil G. The distribution of price changes in oligopoly. *The Journal of Industrial Economics*, v. 41, n. 3, p. 295-313, September, 1993.
- DOUGLAS, Evan J. *Managerial economics*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- DRANOVA, David & MARCIANO, Sonia. *Estratégia – conceitos, ferramentas e modelos para profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIGUEIREDO, Orlando. Concentração e desempenho na indústria brasileira de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 3, p. 25-33, Rio de Janeiro, julho/setembro, 1984.
- GEITHMAN, Frederick E.; MARVEL, Howard P. & WEISS, Leonard W. Concentration, price, and critical concentration ratios. *The Review of Economics and Statistics*, v. 63, n. 3, p. 346-353, August, 1981.
- HAIR JUNIOR, Joseph; MONEY, Arthur; BABIN, Barry & SAMOUEL, Phillip. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. 1989. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. (eds.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review Book Series, 1991. p. 3-10.
- HUTT, Michael D. & SPEH, Thomas W. *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 8. ed. Ohio: Thomson South-Western, 2004.
- KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

## REFERÊNCIAS

- MANKIW, N. Gregory. *Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- MORAN, Márcio Roberto. *Concentração de poder em cadeias produtivas: um estudo de caso sobre a indústria do vidro float no Brasil*. São Paulo: OTB, 2008.
- OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PINDYCK, Robert S. & RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 11-27.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S. & COOK, Stuart Welldford. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SIEGEL, Sidney & CASTELLAN JUNIOR, N. John. *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SOUZA, Maria Cristina C. de. Concentração industrial em quatro ramos industriais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 27-43, São Paulo, outubro/dezembro, 1980.
- URDAN, Flávio T. & URDAN, André T. *Gestão do composto de marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VANCE, Patricia de S. & ANGELO, Cláudio F. de. Fixação de preços em lojas de conveniência: estudo da influência da concentração varejista. *Revista de Administração da USP*, v. 38, n. 1, p. 25-36, São Paulo, janeiro/março, 2003.
- WEBSTER JR., Frederick E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row, 1974.