
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, *MARKET SHARE* E A ECONOMIA

Claudio R. Contador^{**}
Clarisse B. Ferraz^{***}

I – Introdução

As seções de Economia dos jornais e na mídia em geral apresentam uma profusão, as vezes confusa e contraditória, de declarações e comentários sobre os fatos e medidas de política econômica. Concordemos ou não com elas, agradáveis ou preocupantes, cedo ou tarde a nossa vida familiar será afetada pelos eventos noticiados. Desemprego, inflação, impostos, inadimplência, acesso a novos produtos são alguns problemas com impacto direto sobre a qualidade de vida. Dentro das empresas e organizações em geral, os efeitos dos fatos econômicos assumem um destaque ainda maior, motivando reuniões e ações gerenciais, quando percebidos. Regulação, novas regras trabalhistas, controle de preços, juros, cambio, subsídios, crédito etc. juntam-se a uma infinidade de variáveis setoriais e internas das empresas. Quais os efeitos no comportamento dos consumidores e nos fornecedores de matérias primas? Todas estas variáveis fornecem os elementos básicos para a compreensão do ambiente corrente e para a antecipação do que vem pela frente. A partir daí, os agentes podem desenvolver os cenários – ou seja, o simulacro das situações possíveis – e estabelecer medidas de ação, visando alterar as perspectivas ou precaver contra os cenários mais desagradáveis.

Vista desta forma, a descrição acima deixa a impressão que esta cena é comum nas grandes empresas e rara, nos pequenos negócios. Não é verdade, embora o papel dos fatores macroeconômicos assumam importância distinta em cada caso. Para uma

^{**} Economista, Professor do COPPEAD - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

^{***} Engenheira, Analista de Sistemas.

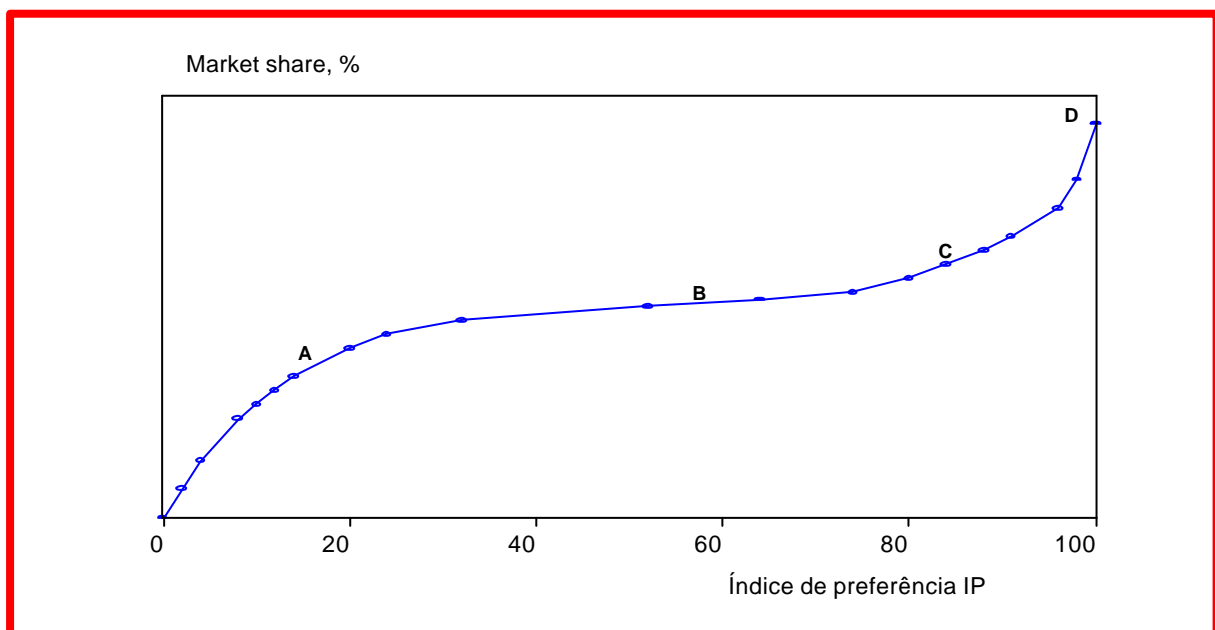
grande empresa, com ampla participação no mercado, os fatores macroeconômicos e setoriais assumem um grau de importância maior do que em uma pequena empresa. Mas em qualquer dos casos, as empresas, organizações, famílias, países – se quiserem sobreviver e prosperar – precisam de planos de ação, o chamado planejamento estratégico.

Este curto ensaio pretende mostrar os limites para a incorporação dos fatores macroeconômicos – aí compreendidos os conceitos e informações do comportamento agregado da economia, tal como o crescimento econômico, a atividade, o desemprego, a inflação, os resultados das contas públicas e externas – e os fatores microeconômicos, específicos ao comportamento dos mercados, tais como os preços relativos, os elementos de custo, a escassez e excesso de produtos, etc.

II – Preferência de mercado e *market share*

Em geral, as empresas crescem e ampliam o controle sobre o seu ambiente a medida que conseguem antecipar-se as necessidades do mercado e responder com produtos de melhor qualidade e mais baratos. No Brasil, adicionalmente as empresas tem que driblar a regulação excessiva, a intervenção e a quebra de regras e de contratos. A preferência dos consumidores é estabelecida por um grande número de fatores quantitativos e subjetivos: qualidade específica do produto, preço *vis-a-vis* os concorrentes, formato atraente, facilidade de acesso, campanhas inteligentes de propaganda, cor, nome, tradição etc. No seu conjunto, estes fatores definem o conceito de “marca”.

Market Share e preferência de mercado



Pesquisas de marketing conseguem identificar os elementos que são importantes para a preferência ou rejeição de um produto. Para simplificar, vamos aceitar os resultados de pesquisas junto a consumidores, que permitiram montar um índice de preferência, com escala entre zero (rejeição total, ausência de fatores de atratividade) e cem por cento (completa preferência). Os limites são teóricos, pois por definição não pode existir uma empresa com índice zero de preferência, da mesma forma que a preferência 100 % significa um monopólio virtual.

Classificadas as empresas, inclusive por condições específicas,¹ a associação do índice de preferência IP com a respectiva *market share* gera uma curva semelhante à da figura acima, onde a escala no eixo horizontal é apenas referencial. Num mercado constituído por pequenas e médias empresas, cada uma está localizada no intervalo AO da curva, onde uma pequena melhoria na preferência dos consumidores permite a uma empresa distanciar-se das demais e aumentar significativamente o sua participação no mercado. Na faixa seguinte AB, o aumento no market share é mais difícil, e exige maior esforço na conquista da preferência IP. Ampliando a preferência IP para a faixa BC, a empresa em questão passa a deter algum poder de liderança no mercado, com produto já conhecido. Finalmente, ampliando para o extremo superior CD do índice IP, a empresa torna-se líder ou dominante, e a sua participação no mercado cresce de forma mais rápida.

III – A Economia e a parcela de mercado.

Em cada uma destas faixas, as preocupações das empresas são distintas e específicas. Os próprios condicionantes ao desempenho das empresas variam. Um pequeno negócio, com participação inexpressiva no mercado (por exemplo, na faixa AO), está envolvido profundamente com problemas contábeis e gerenciais: o controle dos estoques, as contas a receber e a pagar, as reclamações de clientes insatisfeitos, as pressões e ameaças da fiscalização, a abertura de lojas de concorrentes, etc. Os condicionantes macroeconômicos passam ao largo das suas preocupações diretas, embora sejam importantes. O sucesso do seu empreendimento depende diretamente da capacidade (ou esperteza) do executivo-cabeça do negócio. Na faixa seguinte de market-share AB, os condicionantes setoriais superam os problemas gerenciais menores. Mais a frente em BC, as questões macroeconômicas já surgem nas preocupações. E finalmente, quando a participação no mercado é considerável, a empresa é forçada a prestar mais atenção ao ambiente macroeconômico.

¹ Por exemplo, em determinadas condições, horário, empresas deixam de ofertar os melhores produtos, o que força os consumidores a demandarem um produto inferior. Mesmo sem a clara preferência dos consumidores, as empresas acabam detendo uma parcela do mercado acima do normal se houvesse maior concorrência. Este caso ocorre com mais frequência com as empresas aéreas comerciais.

Numa pesquisa de opinião feita numa amostra extraída de um cadastro de empresas do Rio de Janeiro, foi solicitado que cada empresa quantificasse a importância de cada grupo de condicionantes nas preocupação dos principais executivos. Os pesos variavam de zero (nenhuma importância) a cinco (extremamente importante). Os resultados da pesquisa estão na tabela abaixo, onde cada célula representa a média das respostas da pesquisa. Por exemplo, na faixa de participação menor no mercado AO, os condicionantes macroeconômicos centrais (PIB e massa de salários) tem média 1,3; na faixa AB, a média é 3,2; na seguinte BC, 4,3; e na última CD, 4,8. Os condicionantes macroeconômicos secundários, nestas mesmas faixas, tem médias aproximadas iguais a 2,2; 3,6; 2,8 e 2,0, respectivamente.

Condicionantes e *market-share*

Condicionantes :	Faixas de <i>market-share</i>			
	OA	AB	BC	CD
I – Macroeconômicos :				
Centrais :	1,3	3,2	4,3	4,8
- PIB real	0,4	3,1	4,2	4,8
- Massa salarial real	2,2	3,3	4,4	4,8
Secundários:	2,2	3,6	2,8	2,0
- Juros reais, crédito	2,8	4,1	3,2	2,4
- Onda de insolvências	1,6	3,1	2,4	1,5
II – Setoriais :	2,6	3,2	3,4	3,7
- Concorrentes	4,7	4,4	3,2	1,5
- Produtos substitutos	1,2	2,2	3,1	4,8
- Novas tecnologias	2,0	3,1	4,0	4,7
III – Internos :	3,7	4,1	4,0	4,4
- Regulação geral, posturas	3,1	4,2	4,7	4,8
- Regulação específica, fiscalização	4,4	4,1	3,3	4,1

Fonte : SILCON, 1998

A leitura atenta da tabela revela outras conclusões, todas comprovando o raciocínio estabelecido *a priori*. Na percepção das empresas menores (faixa AO), os condicionantes imediatos, principalmente na forma da regulação, são relativamente mais importantes do que os macroeconômicos e setoriais, e os setoriais mais importantes do que os macroeconômicos. Na faixa de mercado seguinte, tanto os

condicionantes macroeconômicos como os setoriais crescem em importância, mas ainda não superam os internos. Nas faixas BC e CD, a importância relativa dos condicionantes macroeconômicos cresce e supera os demais.

É importante ressaltar que estes resultados não significam que as empresas menores não devem desenvolver cenários macroeconômicos. Apesar de um exercício importante, o seu custo é relativamente elevado, e tais empresas devem obter as informações e o conhecimento em associações e publicações especializadas. Não adianta dispor de um bom relatório com cenários macroeconômicos, se a empresa está prestes a sofrer denúncias e fiscalização, ou descuida do comportamento de empresas concorrentes. O exercício de montagem de cenários macroeconômicos assume importância para as empresas maiores, com alguma influência sobre o mercado.

RELATÓRIOS SILCON

A consultoria SILCON Estudos Econômicos produz duas séries de relatórios, distribuídos aos seus clientes:

- 1 - Carta Mensal - Cenários & Previsões, publicação mensal com análise de temas conjunturais, cenários macroeconômicos, e previsões baseadas na técnica de indicadores antecedentes. Disponível apenas aos clientes da SILCON e aos assinantes cadastrados.
 - 2 - Relatórios SILCON (RS), com a divulgação de pesquisas sobre temas diversos, elaboradas pela equipe da Consultoria.
-

SILCON Estudos Econômicos Ltda
C.R. Contador & Associados
Av. 13 de Maio, 23 – grupo 2029-31
CEP 20031-007 Rio de Janeiro, RJ

Para informações sobre as publicações e os serviços prestados pela nossa empresa, acesse a nossa *home-page* : www.silcon.ecn.br
ou nos contate pelo e-mail : diretoria@silcon.ecn.br
Telefone : (0xx21) 2240 2656 – fax: (0xx-21) 2210 1035.

PE&MS0199.doc