

---

# DISSUAÇÃO DE ENTRADA, TEORIA DOS JOGOS E MICHAEL PORTER – CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS, DIFERENÇAS E APLICAÇÕES À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

---

TUTORIAL

*Guilherme Marques de Azevedo*

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professor e consultor de empresas – PUC-Rio.

E-mail: prof@guilhermeazevedo.com

*Gustavo Saboia Fontenele e Silva*

Mestre em Administração pela PUC-Rio.  
Analista de Comércio Exterior – CAMEX.

E-mail: gusfs@yahoo.com

*Henrique Fernandes Carvalho*

Mestre em Administração pela PUC-Rio.  
Consultor de empresas – Accenture.

E-mail: hfcarv@aol.com.br

*Jorge Ferreira da Silva*

Doutor em Engenharia de Produção pela PUC-Rio.  
Professor e Coordenador de Pós-graduação em Administração – PUC-Rio.

E-mail: shopshop@iag.puc-rio.br

## RESUMO

Como abordar a questão da Dissuasão de Entrada (*Entry Deterrence*) na Administração Estratégica? Quais ferramentas são as mais adequadas para o tratamento desta questão: as fornecidas pela Teoria dos Jogos ou aquelas derivadas da tipologia de análise da estratégia de competição de Michael Porter?

A fim de responder essas questões será apresentado um trabalho tutorial que é o resultado de uma revisão bibliográfica desses três assuntos – Dissuasão de Entrada, Teoria dos Jogos e Michael Porter, e investiga seus pontos de convergência, suas diferenças e a real utilidade da Teoria dos Jogos e da obra de Porter para tratar a questão da Dissuasão de Entrada.

## ABSTRACT

*How to confront the Entry Deterrence issue on the Strategic Management field? Which tools are more suitable to treat this question? Those provided by the Game Theory models or the ones that are consequential of the development of Michael Porter's competitive strategy typology?*

*In order to elucidate these questions the present tutorial work is presented. This study represents the discussion of a bibliographical revision of three different topics (Entry Deterrence, Game Theory and Porter's Typology). It investigates the convergence points, the main differences and the real usefulness of Game Theory and Porter's work to deal with the concerns of Entry Deterrence.*

## 1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

A Teoria dos Jogos surgiu como um campo da Matemática Aplicada e, desde a década de 40, é utilizada como ferramenta pela Economia em estudos de "estratégia". Entre os preceitos básicos da Teoria dos Jogos está a capacidade de prever o movimento dos outros jogadores, sejam eles concorrentes ou aliados, e de se posicionar estrategicamente de forma que maximize o retorno de utilidades e atinja um objetivo previamente determinado.

Existe, no mundo dos negócios, um jogo competitivo no qual os jogadores são as empresas. As estratégias são os movimentos das empresas buscando o sucesso por meio dos benefícios e prêmios (*payoffs*) resultantes de cada cadeia de

movimentos. A existência desse “jogo” parece indicar que a Teoria dos Jogos pode contribuir efetivamente para a Administração Estratégica.

Michael Porter desenvolveu, ao longo de sua obra, uma metodologia para a análise de indústrias e da concorrência, que constitui uma referência central nos estudos de Administração Estratégica. Entre os conceitos importantes explorados por Porter estão as “barreiras de entrada”, que dificultam a entrada de novos competidores em uma indústria, e as “barreiras de mobilidade”, que dificultam a movimentação das empresas dentro de uma dada indústria.

Quando as empresas estabelecidas em uma indústria prevêem a possibilidade da entrada de uma nova firma, elas se vêem ameaçadas pela possível perda de uma parcela de mercado e de lucratividade. Podem surgir então estratégias de dissuasão de entrada que buscam indicar ao potencial entrante que haverá resistência e retaliação caso este tente entrar.

A dissuasão de entrada é de interesse para a Administração Estratégica; contudo, a tipologia de Porter, por si só, não é capaz de tratar o assunto com a profundidade desejada. A Economia Industrial também tem grande interesse na questão da dissuasão de entrada e a trata à luz da Teoria dos Jogos (GHEMAWAT, 1997), que pode contribuir para o desenvolvimento da Administração Estratégica (AZEVEDO, CARVALHO e SILVA, 1999). Analisar a relação entre estes temas é o objetivo deste estudo.

### 1.1. Objetivos do Estudo

Este artigo é do tipo tutorial e representa o resultado de uma revisão bibliográfica inicialmente da origem e do desenvolvimento da Teoria dos Jogos e da obra de Michael Porter, posteriormente da questão da dissuasão de entrada e, finalmente, dos pontos de convergência desses assuntos, suas diferenças e suas utilidades potenciais.

Os objetivos específicos deste estudo são então:

investigar a origem da Teoria dos Jogos e apresentar brevemente seus fundamentos e aplicações à Administração Estratégica;

investigar a origem da tipologia de Porter e apresentar, brevemente, seus fundamentos e aplicações;

investigar a bibliografia recente sobre dissuasão de entrada na Administração Estratégica e a sua relação com a Teoria dos Jogos e com a tipologia de Porter;

identificar pontos de convergência teórica entre as três linhas, discutir suas diferenças fundamentais e verificar a possibilidade de aplicações genéricas à teoria representada pelas três linhas de estudo.

O estudo se desenvolverá estritamente no plano teórico, com ênfase na revisão da bibliografia e na análise das complementaridades e diferenças entre as obras de diversos autores. A abordagem metodológica adotada não busca, portanto, a confirmação empírica dos resultados encontrados.

O desenvolvimento do estudo está apresentado nos capítulos 2 a 4, e a discussão final, no Capítulo 5.

## 2. TEORIA DOS JOGOS, *IO ECONOMICS*, *NEW IO* E MICHAEL PORTER

Neste capítulo, após uma breve apresentação da Teoria dos Jogos, será identificada a sua influência no desenvolvimento das disciplinas de *IO Economics* (ramo da Economia dedicado ao estudo das organizações industriais), de *New IO* e na tipologia desenvolvida por Porter.

### 2.1. As origens da Teoria dos Jogos

Em 1944, o matemático John von Neumann e o economista Oskar Morgenstern publicaram o livro *Theory of Games and Economic Behavior* (segunda edição em 1947). Este trabalho representou, segundo DI BENEDETTO (1987), o resultado do esforço iniciado nos anos vinte por Borel e von Neumann. A Teoria dos Jogos inicialmente criada por estes autores era a aplicação da matemática às situações sociais onde indivíduos racionais procuravam obter o maior retorno possível em circunstâncias estabelecidas (enfoque tipicamente “maximizador”).

Muitos outros desenvolvimentos importantes, desde o início dos anos sessenta até os anos oitenta, tornaram a Teoria dos Jogos uma ferramenta importante para os estudos econômicos. Entretanto, como apontado por BRANDENBURGER e NALEBUFF (1995), a Teoria dos Jogos teve a sua maturidade finalmente reconhecida em 1994,

quando John Nash, John Harsanyi e Reinhard Selten, três pioneiros deste campo de estudo, receberam o Prêmio Nobel de Economia.

## **2.2. A Teoria dos Jogos**

Segundo OSBORNE e RUBINSTEIN (1994), a Teoria dos Jogos é um conjunto de ferramentas criadas para auxiliar o entendimento dos fenômenos observados quando tomadores de decisão (jogadores) interagem entre si. Partindo do pressuposto de que os tomadores de decisão agem racionalmente na busca de seus objetivos, a Teoria dos Jogos leva em conta as capacidades, os conhecimentos e as expectativas dos diversos jogadores para criar representações abstratas de uma extensa classe de situações reais.

A Teoria dos Jogos é baseada, segundo CRAINER (1996), na premissa de que em qualquer situação competitiva (que não seja determinada por puro acaso) existem fatores que podem ser representados matematicamente e analisados de forma que expliquem qual resultado prevalecerá. Percebe-se, então, que a compreensão adequada destas relações amplia as possibilidades de sucesso do jogador.

A Teoria dos Jogos faz uso da matemática para expressar formalmente as idéias compreendidas pelo modelo. Entretanto, como destacam OSBORNE e RUBINSTEIN (1994), ela não é inerentemente matemática, ainda que o uso do instrumental matemático facilite a formulação dos conceitos, a verificação da consistência das idéias e a compreensão das implicações do modelo composto.

Trata-se, na realidade, de um ferramental analítico para o estudo de situações onde haja interação e conflitos de interesses entre diversos participantes. Situação típica em negócios.

A classificação do jogo de acordo com os diversos tipos possíveis de jogos permite que ele represente, com maior ou menor fidelidade, diversas situações de conflito real. Entre as possíveis classificações para tipos de jogos (AZEVEDO, CARVALHO e SILVA, 1999), temos: jogos baseados em regras x jogos de desenvolvimento livre, jogos cooperativos x jogos não cooperativos, jogos de informação perfeita x jogos de informação imperfeita e jogos de soma zero x jogos de soma não zero.

## **2.3. Análise de estratégias de equilíbrio**

Uma das abordagens para analisar um jogo se faz por meio da análise das estratégias que conduzem aos seus possíveis equilíbrios. Sob este aspecto, existem dois tipos de equilíbrio básicos: o equilíbrio de estratégias dominantes e o de Nash.

RASMUSEN (1989) define uma estratégia dominante como sendo, estritamente, a melhor resposta para qualquer estratégia que tenha sido escolhida pelos outros jogadores, e que proporciona sempre o maior *payoff*. Quando estratégias adotadas por jogadores permanecem inalteradas, diz-se que um equilíbrio de estratégias foi montado. Um equilíbrio de estratégias dominantes é único, e representa a combinação das estratégias dominantes de cada jogador. TAVARES (1995) define o equilíbrio de Nash como sendo a combinação de estratégias ótimas de cada jogador, ou seja, a melhor resposta às estratégias dos outros jogadores. Uma vez atingido o equilíbrio de Nash, nenhum jogador tem incentivo para desviar-se dele, dado que os outros jogadores também não desviam.

Nesse sentido, todo equilíbrio de estratégias dominantes é também um equilíbrio de Nash, mas nem todo equilíbrio de Nash é um equilíbrio de estratégias dominantes.

## **2.4. Antecipando os movimentos**

Nos jogos de estratégia em geral, prever como os competidores reagirão aos movimentos e antecipar-se às suas próximas ações constitui uma enorme vantagem. É sob esta ótica que a Teoria dos Jogos adquire especial relevância, uma vez que seu instrumental analítico visa a permitir a identificação dos movimentos mais adequados a se realizar, de acordo com a movimentação da concorrência.

Segundo BRANDENBURGER e NALEBUFF (1995), o jogo dos negócios deve ser jogado utilizando-se da observação e da análise dos movimentos passados do jogo, para determinar qual é a ação que, se tomada hoje, poderá conduzir a organização a uma determinada posição no futuro. Ou seja: “olhar para a frente, repensando o passado”.

Nesse sentido, MAITAL (1991) complementa afirmando que “olhar para a frente, repensando o passado” implica que se deva inicialmente escolher a situação final que nos pareça a mais interessante para, depois, traçar o caminho de volta

identificando qual é a estratégia capaz de nos conduzir à situação desejada.

## 2.5. A influência da *IO Economics* e da *New IO* em Michael Porter

Em 1973, Michael Porter apresenta sua tese de doutorado – *Consumer Behavior, Retail Power, and Manufacturer Strategy in Consumer Goods Industry* –, marco inicial de seus estudos que relacionam a Estratégia Empresarial com a Economia Industrial. Diversos conceitos incorporados por Porter, por exemplo o conceito de barreira de entrada, foram desenvolvidos na *IO Economics* (YIP, 1982).

Sete anos mais tarde, esse autor publica seu livro *Competitive Strategy*, que se tornaria um clássico, revolucionando os estudos de Estratégia de Negócios. Em PORTER (1985), o próprio autor relata, com clareza, a essência de seu primeiro livro: “Meu livro anterior, ‘Estratégia Competitiva’, apresentou uma metodologia para a análise de indústrias e da concorrência. Ele também descreveu três estratégias genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque”. Esta obra foi muito influenciada pela *IO Economics* – que foi desenvolvida anteriormente por diversos autores, como Joe Bain e Edward Mason.

FOSS (1996) recorre a um trecho do livro *Industrial Organization* (1959), de Bain, para mostrar que o foco de estudos da *IO* naquela época exerceu forte influência sobre o primeiro livro de Porter:

Estou preocupado com o ambiente no qual as empresas operam e como elas se comportam dentro desse contexto como produtoras, vendedoras ou compradoras. Em contraste, eu não opto por uma abordagem interna, mais apropriada para o campo da administração de empresas (...) minha unidade primária de análise é a indústria na qual um grupo de firmas compete, ao invés de analisar uma firma individualmente ou o agregado de empresas presentes na economia.

A *IO* de Bain e Mason era empírica por natureza; contudo, a partir do final da década de setenta, a *IO* foi revolucionada pela introdução da Teoria dos Jogos e de seu poderoso ferramental analítico, passando a ser chamada de *New IO*. GHEMAWAT (1997) constatou que, a partir de 1980, mais de 60% de todos os artigos sobre *IO* publicados nos

principais periódicos econômicos mundiais trataram do desenvolvimento e teste de modelos criados à luz da teoria dos jogos.

A *New IO*, em contraposição à antiga, é fundamentalmente teórica. Encontrou nos trabalhos *The Theory of Industrial Organization* (1988), de Jean Tirole, e no *Handbook of Industrial Organization* (1989), organizado por Richard Schmalensee e Robert Willig, a direção que tem guiado os estudos desse campo até os dias de hoje.

Apesar de ter sido escrito no período de transição da *Old IO* para a *New IO*, conforme faz notar FOSS (1996), a *Competitive Strategy* de Michael Porter já incorpora algumas das contribuições da Teoria dos Jogos, como: sinalização de mercado, barreiras de saída e comprometimento por meio de investimentos de caráter irreversível.

## 2.6. Aplicação da Teoria dos Jogos na *New IO*

GHEMAWAT (1997) ressalta que a *New IO* poderia aproximar ainda mais a Economia Industrial da Estratégia de Negócios, já que a *Old IO* possui algumas diferenças com o Campo Estratégico que poderiam ser reduzidas graças à aplicação da Teoria dos Jogos. São elas:

- i) Bem-estar público *versus* lucros privados – o desenvolvimento de estratégias de maximização de lucros para jogos de soma não zero aproximou a *IO* da análise da lucratividade privada, em detrimento do antigo foco em bem-estar público;
- ii) Lucros médios *versus* lucros diferenciados – a *Old IO* tinha a lucratividade como a principal forma de mensurar a *performance*, concentrando-se na rentabilidade média do setor industrial. Já a *New IO* se detém na análise dos aspectos estruturais e estratégicos que permitem que algumas empresas do setor industrial tenham lucros diferenciados das suas competidoras;
- iii) Similaridades *versus* diferenças entre as indústrias – ao contrário da *Old IO*, que valorizava as semelhanças estruturais de cada setor, de modo que caminhasse na direção de uma generalização, a *New IO* é sensível às idiosincrasias de cada indústria;
- iv) Determinismo estrutural *versus* endogenidade – a *New IO* se opõe ao determinismo estrutural aceito pela *Old IO*, reconhecendo que os

diversos elementos componentes da estrutura da indústria não podem ser tratados como exógenos, e, graças à Teoria dos Jogos, consegue torná-los endógenos;

- v) Análise estática *versus* análise dinâmica – a Teoria dos Jogos conseguiu introduzir algum dinamismo na *IO*, reduzindo o caráter estático da *Old IO*.

Face ao exposto até agora, seria razoável esperar que a Teoria dos Jogos também provocasse um furor nos estudos de Estratégia de Negócios, uma vez que parecia estreitar ainda mais os laços entre esses dois campos de estudo. Contudo, para a surpresa de muitos, tal tendência não se verificou por uma série de motivos que serão tratados mais adiante.

### **2.7. Michael Porter e a Teoria dos Jogos**

Porter, de certa forma, percebeu que o desenvolvimento de seu trabalho caminhava consistentemente no sentido de “olhar para dentro das empresas”, ao invés de manter o foco voltado para o conjunto das empresas que compõem o setor industrial. A partir desse momento, sua obra trilhou um caminho dissonante daquele pelo qual enveredou a *IO*, já que ele não optou pelo uso da Teoria dos Jogos para fornecer os *insights* que necessitava.

Segundo FOSS (1996), o fato de a evolução do pensamento de Porter estar baseada em um referencial eclético resultou em várias adaptações *ad hoc* em seu trabalho. Recentemente, seu pensamento vem sofrendo influência da abordagem *resource based*, que tem sido uma importante fonte de complementaridade para a sua tipologia.

### **2.8. Críticas à aplicação da Teoria dos Jogos na Administração Estratégica**

Em seu artigo *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, PORTER (1991) diz que os modelos da Teoria dos Jogos falham em representar as escolhas simultâneas relacionadas com um conjunto maior de variáveis. Esses modelos se concentram apenas em um pequeno número de variáveis, tratando-as de forma seqüencial e forçando, assim, uma homogeneidade de estratégias. Para ele, as distintas posições competitivas só podem ser definidas a partir dos *trade-offs*, das interações e da

representação das muitas variáveis que compõem a cadeia de valor.

Por fim, PORTER (1991) alerta que os modelos da Teoria dos Jogos mantêm fixas várias variáveis que, sabidamente, mudam, o que, segundo ele, é uma ironia, já que esses modelos exploram a dinâmica de um mundo quase que estático. Ou seja, o “jogo das empresas” é muito complexo para que os modelos aplicados da Teoria dos Jogos – homogêneos, seqüenciais, simplificados e lentos – possam produzir resultados válidos. Mesmo as abordagens mais completas, opostas às simplificações do *no fat*, seriam ineficientes.

Esta também é a posição de GRUCA e SUDHARSHAN (1995), que, mesmo considerando a aplicação da Teoria dos Jogos apenas ao *entry deterrence*, julgam que esta seja limitada. Eles citam especificamente as seguintes deficiências: mercado normalmente reduzido a um duopólio, dificuldade de modelar a assimetria de informações e racionalidade questionável.

Após mencionar-se resumidamente algumas características da Teoria dos Jogos, da *IO Economics*, da *New IO* e da Evolução do trabalho de Porter, assim como a relação entre eles, será apresentada agora, com mais detalhes, a relação destes campos de estudo com a questão das “barreiras de entrada” e das “estratégias de entrada”.

## **3. BARREIRAS DE ENTRADA E ESTRATÉGIAS DE ENTRADA**

Este capítulo tratará de questões relacionadas com as “barreiras de entrada” e com as “estratégias de entrada”. O modelo das cinco forças idealizado por Michael Porter, parte do que aqui se chama de “tipologia de Porter”, foi escolhido para introduzir este assunto.

### **3.1. O modelo das cinco forças de Porter**

PORTER (1980) apresenta, na sua tipologia de estudo da competição, um diagrama representativo das forças que dirigem a concorrência na indústria, que ficou amplamente conhecido como “o modelo das cinco forças”. Essas forças são: ameaça de entrada, ameaça da rivalidade, ameaça dos substitutos, ameaça dos fornecedores e ameaça dos compradores.

Do ponto de vista do autor, o conhecimento e a monitoração constante dessas forças são essenciais para a formulação e manutenção de uma estratégia competitiva, uma vez que evidenciam os pontos fortes e fracos da empresa, a qual, conhecendo-se melhor, poderá tirar proveito das oportunidades e se defender de maneira mais efetiva das ameaças que a cercam.

### 3.2. As barreiras de entrada

As barreiras de entrada são definidas por BARNEY (1997) como os atributos da estrutura de uma indústria que aumentam o custo de entrada. PORTER (1980) estabelece seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentemente de escala. Além dessas, ele menciona ainda a política governamental como possível barreira. O autor afirma que os fatores que criam barreiras de entrada são, em geral, resultantes da adoção de uma estratégia que eleva o custo de entrada a outras empresas.

Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume produzido aumenta. Elas detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes, ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custos.

Diferenciação do produto, por sua vez, refere-se a empresas que possuem marcas identificadas e contam com certa lealdade por parte dos consumidores. A diferenciação, por conseguinte, cria uma barreira à entrada, forçando os entrantes a efetuar despesas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

Necessidade de capital reflete-se, por exemplo, na necessidade de o entrante despende grandes somas relacionadas ao produto, pesquisa e desenvolvimento, produção e promoção, e ao mercado, vendedores e distribuidores.

Custo de mudança são custos do comprador decorrentes da mudança de um fornecedor de produto para outro, e podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de utilização de novos equipamentos, custos de incompatibilidade entre o produto novo e os

equipamentos existentes na empresa, e necessidade de assistência técnica.

O controle e o restrito acesso aos canais de distribuição limita a penetração de novos concorrentes.

Desvantagem de custos independentes de escalas refere-se, por exemplo, a fatores críticos como tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas e curva de experiência, que atribuem vantagem de custos às empresas estabelecidas.

Por último, a política governamental pode limitar ou até mesmo impedir a entrada, entre outras formas, por meio da limitação ao acesso a matérias-primas, de exigências de licenças especiais para operação em determinada indústria e de controles em conformidade com padrões de poluição ambiental.

Outros autores destacam outras possíveis barreiras de entrada ou as classificam diferentemente. YIP (1982) destaca ainda as vantagens absolutas de custo, habilidades e recursos superiores, e ameaça de retaliação. Ele identifica duas maneiras pelas quais as barreiras protegem os mercados: elas podem deter a entrada de potenciais concorrentes, mantendo-os fora da indústria, ou podem malograr o sucesso daqueles que tentarem entrar. Assim, ele considera a entrada como um dos testes maiores da habilidade de competir. A empresa não está mais pisando em terreno conhecido e se expõe aos desafios de uma nova atividade.

BARNEY (1997) considera que uma *contrived deterrence*, barreira erguida durante a melhoria da operação de uma empresa, também é uma barreira de entrada. Segundo o autor, economias de escala, diferenciação de produto e vantagens de custo independentes de escala são atividades que, se utilizadas pelas firmas, atuam também na dissuasão de entrada; mas, mesmo que não o fizessem, as empresas ainda assim optariam por tais possibilidades, uma vez que elas ajudam a firma a aumentar sua eficiência e a melhorar sua posição estratégica na indústria.

TIROLE (1988) sugere que os investimentos em *contrived deterrence* terão maior chance de ser bem sucedidos se: (1) a empresa dissuasora investir em caminhos que a forcem a lutar se a entrada ocorrer; (2) os investimentos em *contrived deterrence* forem muito específicos, de modo que sua única finalidade

seja o combate a novos entrantes; e (3) a empresa dissuasora der a conhecer publicamente que realizou investimentos em *contrived deterrence*. Se ela falhar em informar ao potencial entrante sobre tais investimentos, o impacto da dissuasão será limitado.

### **3.3. Razões para a entrada**

De forma geral, os novos entrantes surgem em uma indústria em virtude de atrativos identificados nesta indústria, extinção ou declínio de outras indústrias ou excedente de capital a ser investido de forma diversificada. Os atrativos concernem à situação presente e à expectativa futura, e apresentam diferentes graus dentro de determinada indústria, em razão da existência de grupos estratégicos. Assim, uma indústria que, por exemplo, possua elevado potencial de crescimento futuro, alta lucratividade e baixa competição é uma indústria altamente atrativa para novos entrantes.

PORTER (1980) afirma, corroborando as razões já apresentadas, que as empresas entram em uma indústria porque elas percebem as oportunidades de crescimento e lucros que superam os custos de entrada.

### **3.4. Formas para romper barreiras de entrada**

Uma vez identificada uma indústria atrativa, os novos entrantes devem avaliar suas barreiras de entrada. Busca-se então limitar a ação dessas barreiras a fim de contorná-las ou rompê-las.

PORTER (1980) destaca alguns métodos de entrada que se baseiam na superação de barreiras. Empresas podem oferecer um produto superior, descobrir um novo nicho, introduzir uma inovação no *marketing* e utilizar uma distribuição já estabelecida. Além disso, a redução de custos do produto implica a fabricação do produto com um custo mais baixo que o dos participantes da indústria. Por último, a aquisição pode ser uma estratégia importante, principalmente para empresas que estão saindo de setores em declínio e querem assegurar a sua sobrevivência (BARNEY, 1997).

Na perspectiva de PORTER (1980), as barreiras de entrada são fontes importantes de vantagem competitiva uma vez que permitem a obtenção de lucros em mercados protegidos. D'AVENI (1994) ressalta que a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a tecnologia da informação estão

tornando os mercados mais dinâmicos e competitivos. Em resposta a essas mudanças, os competidores estão se tornando cada vez mais flexíveis e competitivos. Nesse cenário, os potenciais entrantes e os concorrentes já estabelecidos vêem-se cada vez mais pressionados a encontrar meios de superar as barreiras de entrada.

O atual dinamismo dos mercados mina as tradicionais fontes de vantagens competitivas anteriormente duradouras. Como consequência, a duração das barreiras de entrada diminui rapidamente, tornando seu tempo de vida cada vez mais efêmero. Um exemplo disto é que à medida que os ciclos de vida dos produtos ficam mais curtos, economias de escala e curvas de experiência passam a ter menor importância.

Nesse contexto, a diferenciação do produto dá lugar à imitação ou à valorização de atributos como qualidade e *design*. A necessidade de capital não é sempre determinante: basta notar o número de casos de sucesso de empresas “pobres de capital e ricas em cérebros”. Os custos de mudança são superados pelo aumento da compatibilidade dos produtos, reduzindo os custos de mudança para o consumidor. O acesso aos canais de distribuição pode ser implementado por meio da aquisição de uma rede de distribuição existente. O entrante supera suas desvantagens de custos relativos à limitação de escala utilizando vantagens como o aumento da produtividade e a inovação de processos.

Apesar da tendência de redução da eficácia das barreiras de entrada, D'AVENI (1994) faz a ressalva de que isto não significa que todos os potenciais entrantes terão a habilidade e a capacidade de romper as barreiras que cercam uma indústria; em verdade, as barreiras serão obstáculos intransponíveis para a maioria deles. Contudo, existe uma minoria capaz de superá-las, o que torna a missão de dissuadir a entrada ainda mais inglória.

Existem também breves momentos de transição, como mudanças de padrão motivadas por avanços tecnológicos, redefinição de mercados, mudanças nos canais de distribuição e outros tipos de discontinuidades, nos quais as barreiras deixam de existir. ABELL (1978) diz que nesses momentos são criadas *strategic windows* (janelas estratégicas), pelas quais novos entrantes podem ter acesso ao mercado.

### 3.5. Janelas estratégicas e portões de entrada

Observando o caráter dinâmico das barreiras de entrada, ABELL (1978) e YIP (1982) investigaram em seus trabalhos clássicos a variação das oportunidades de entrada no tempo. O conceito básico é que a conjunção de determinados fatores pode permitir a abertura de uma "janela estratégica" quando, em períodos limitados de tempo, os requerimentos-chave para a entrada em um mercado em particular e as competências de uma dada empresa coincidem (ABELL, 1978).

O conceito de janela estratégica reforça a natureza dinâmica da entrada, até então pouco reconhecida. A chave deste conceito está em basear o planejamento de *marketing* nas previsões sobre o comportamento futuro do mercado e o desenvolvimento da capacidade da empresa em lidar com mudanças. Esta postura coincide com a base da Teoria dos Jogos, que é posicionar-se de acordo com os movimentos previstos para os outros *players*.

ABELL (1978) identifica quatro maneiras básicas pelas quais um mercado pode evoluir e criar janelas estratégicas para novos entrantes: (1) pelo desenvolvimento de oportunidades de novas demandas primárias; (2) pela mudança da tecnologia competitiva; (3) pela redefinição do mercado; e (4) pela mudança de canais de distribuição. Dando exemplos destas mudanças, o autor nos permite compreender que os "recursos requeridos" (financeiros, de *marketing*, de engenharia ou o que mais possa ser) para a entrada em um dado negócio podem mudar radicalmente de um momento para o outro. Ou, ainda, que os recursos e competências próprios de uma dada empresa normalmente não podem ser ajustados rapidamente.

Essa situação particular representa a chance que os potenciais entrantes têm para atacar. A utilização de uma janela estratégica criada por uma mudança de canal de distribuição permitiu, por exemplo, que a Gillette entrasse no mercado de isqueiros (com a marca *Cricket*), utilizando a sua rede capilarizada de distribuição e a sua habilidade em comercializar produtos de baixo custo e de compra repetida. Ainda, foi uma janela do tipo "redefinição de mercado" que permitiu que os grandes fabricantes de computador entrassem no mercado de ATM's (máquinas de auto-atendimento bancário) quando os

bancos passaram a necessitar soluções mais integradas.

Existem empresas, como a Procter & Gamble, por exemplo, que se serviram repetidas vezes da prática de entrar agressivamente em mercados de produtos de consumo que outras empresas tinham tornado maduros, utilizando uma combinação de "desenvolvimento de oportunidades de novas demandas primárias" e "mudança da tecnologia competitiva". Esta estratégia de entrada pode, no entanto, mostrar-se nociva para todo o mercado. A própria P&G, quando entrou no mercado de cereais matinais, criou uma "comoditização" do mercado, praticamente inviabilizando toda a indústria (VISHWANATH e MARK, 1997).

Estudos empíricos citados por YIP (1982) mostram que a existência de barreiras a ser superadas e a entrada de novos *players* costumam ser prejudiciais a ambos: aos novos entrantes e às empresas já estabelecidas no mercado. A entrada forçada de uma nova organização pode ter efeito *kamikaze*. Mesmo que os novos entrantes apresentem uma *performance* fraca, as margens das vendas dos competidores reduzem-se 7% em média.

A visão de YIP (1982), com os seus "portões de entrada" (*gateways to entry*), aproxima-se da visão de ABELL (1978), mas admite uma postura mais ativa das empresas para reduzir e evitar barreiras. Ele destaca duas formas básicas de tentar reduzir uma barreira de entrada: ou utilizando as mesmas estratégias competitivas vigentes no mercado, ou fazendo uso de estratégias diferentes. Utilizar a mesma estratégia dominante da indústria pode implicar menores riscos mas exige uma atuação "força bruta", já que a demanda de capital e de esforço é muito grande. A utilização de uma estratégia desafiadora, baseada no princípio das janelas estratégicas de Abell, tende a ser uma forma mais "elegante" de entrada (e mais barata também).

Entretanto, YIP (1982) ressalta que quanto mais maduro o mercado, menor tende a ser o espectro de possíveis estratégias desafiadoras. Evidências empíricas levantadas por YIP (1982) mostram ainda que a grande maioria dos novos entrantes tende a ter um posicionamento estratégico pior do que os já estabelecidos. O autor percebe aí fortes indícios de que o uso de "estratégias clones" é a melhor opção, por implicar menor risco e exigir menos experiência específica.

Verificou-se aqui, então, as formas pelas quais as empresas entram em uma indústria-alvo. No capítulo seguinte, as maneiras pelas quais as empresas instaladas podem desencorajar esse movimento são apresentadas.

#### **4. DISSUASÃO DE ENTRADA**

Neste capítulo, a revisão e a discussão do conceito de dissuasão de entrada serão aprofundadas. Vai-se inicialmente apresentar uma revisão do tema e tratar de questões que lhe são típicas, como sinalização, credibilidade, reputação, comprometimento e construção de barreiras. Esta discussão caminhará, naturalmente, em direção à Teoria dos Jogos. Para as empresas de uma dada indústria, quando existe o risco de um novo entrante, emerge a possibilidade de escolha entre uma estratégia de dissuasão e uma de acomodação da entrada. Esta escolha será discutida aqui.

Este capítulo encerra também a revisão da teoria, possibilitando então que se verifique, na conclusão, quais são as contribuições que a Teoria dos Jogos oferece ao tema e em quais situações as empresas devem fazer uso da dissuasão de entrada.

##### **4.1. Mecanismos de Dissuasão de Entrada**

A literatura sobre o tema cita diversas formas possíveis de dissuasão de entrada, entre as quais estão incluídas muitas variações dos mecanismos mais básicos. Existe inclusive uma certa dificuldade em diferenciar ações que criam situações de dissuasão de entrada e as barreiras de entrada inerentes a uma indústria.

Citam-se aqui alguns mecanismos de dissuasão de entrada relacionados por SMILEY (1988):

- Excesso de capacidade – Construir capacidade produtiva em quantidade suficiente para que a empresa tenha condições de suprir toda a demanda do mercado e “espante” as demais.
- Curva de aprendizado – A experiência adquirida pela grande quantidade produzida de um produto e o baixo custo unitário obtido em consequência disto mantêm a concorrência afastada.
- Propaganda intensiva - Anunciar e promover intensivamente um produto pode criar um tal nível de lealdade que reduza a atratividade do mercado.

- Coleção de patentes – Desenvolver ou adquirir grande quantidade de patentes relacionadas com algum produto para impedir a entrada de concorrentes.
- Reputação – Dar a entender, por meio da mídia ou de outra forma de comunicação possível, que qualquer tentativa de entrada será rigorosamente combatida.
- Limite de preço estático - Estabelecer um preço inicial baixo o suficiente para que os concorrentes não se interessem em entrar no mercado.
- Limite de preço dinâmico – Reduzir o preço progressivamente, de forma que mesmo se ocorrerem novas entradas estas sejam progressivamente combatidas.
- Linha completa de produtos – Estender a linha de produtos de tal forma que não sobre espaço para a entrada em nenhum segmento.
- Ocultar os lucros – Empresas com diversos negócios podem deliberadamente impedir que os lucros de cada produto sejam conhecidos, impedindo assim que a concorrência perceba a atratividade dos mercados.
- Contratos de longo prazo – Assinar contratos de longo prazo com consumidores, intermediários e atacadistas.
- Controlar as especificações – Encontrar uma forma de controlar as especificações e os regulamentos vigentes, de maneira a tentar manter-se só no mercado.
- Atacar promoções e contatos iniciais – Os contatos iniciais com os distribuidores e as promoções de lançamento podem ser minadas com agressividade antes mesmo que ocorram.
- Manter segredo – Manter ocultos o desenvolvimento, a pesquisa e os processos produtivos, para impedir imitações.
- Esgotar a matéria-prima – Adquirir todos os estoques ou as fontes de matéria-prima.
- Conquistar os líderes – Vender para os principais compradores e para os formadores de opinião a qualquer preço.
- Anunciar com antecedência exagerada – Anunciar os lançamentos muito antes que eles aconteçam.

Existem, logicamente, outras maneiras de dissuasão de entrada, mas as mencionadas acima são as mais usuais e importantes. Pode-se perceber que estas envolvem ações a ser tomadas, relativas a fatores internos da empresa, aos competidores e à relação da empresa com o ambiente.

#### 4.2. Sinalização

A lógica por trás da dissuasão da entrada (*entry deterrence*) de um concorrente é utilizar estratégias de defesa em conjunto com barreiras de entrada para impedir ou dissuadir determinado concorrente de realizar um movimento estratégico que possa prejudicar o posicionamento da empresa. Uma vez que a empresa esteja disposta a dissuadir a entrada de concorrentes em potencial, deve avisá-los por intermédio de sinais de mercado.

PORTER (1980) considera sinal de mercado qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna. A sinalização é a forma que a empresa possui para externalizar seus propósitos estratégicos, podendo ser efetuada por meio de ações, a exemplo da baixa de preços, ou por anúncios. As ações implementam diretamente determinado movimento estratégico da empresa no mercado. Os anúncios são veiculados publicamente, no mercado, ou em particular, às empresas interessadas, e objetivam a divulgação de movimentos da empresa sinalizadora. Os movimentos dessa empresa podem ser isolados ou poderá haver um apoio interno na indústria para um movimento estratégico em conjunto.

A razão principal para sinalizar no mercado é moldar o comportamento dos concorrentes em prol de uma empresa ou da indústria como um todo. DAY, HEIL e REIBSTEIN (1997) destacam que os sinais, ações ou anúncios podem ser utilizados para influenciar movimentos dos concorrentes no sentido de: evitar um ataque, bloquear a entrada, dividir mercado e testar a reação dos concorrentes. Tratando-se de dissuasão de entrada, a divulgação das intenções estratégicas da empresa, individualmente ou em conjunto com os concorrentes, indica possíveis retaliações contra novos entrantes na indústria, possibilitando que eles sejam dissuadidos de entrar no mercado. Da mesma forma, a sinalização da empresa individualmente pode dissuadir movimentos estratégicos dos concorrentes dentro da indústria.

Entre as atitudes possíveis de sinalização, GRUCA e SUDHARSHAN (1995) citam o aumento da capacidade. Quando uma empresa aumenta a sua capacidade de produção acima das perspectivas de crescimento da demanda, ela envia um sinal aos possíveis entrantes de que está dando um passo irreversível para continuar dominando o mercado e que, caso exista uma tentativa de entrada, será obrigada a ir até as últimas consequências.

Esse exemplo é útil para mostrar que a sinalização, como qualquer outra forma de comunicação, não está imune a mal-entendidos. Um investimento para aumentar a capacidade pode ser interpretado, por um entrante potencial mal informado a respeito do tamanho da demanda, como uma antecipação de crescimento de demanda possível (GRUCA e SUDHARSHAN, 1995). Este possível entrante pode, então, considerar o mercado como o alvo perfeito e tentar passar por uma janela estratégica que não existe.

Aliás, na interpretação de TIROLE (1988), a dissuasão de entrada é um assunto complexo, em grande parte graças às imprecisões na codificação e decodificação das mensagens, ou seja, justamente por questões inerentes à comunicação entre entrantes e já estabelecidos.

#### 4.3. Credibilidade, Reputação e Comprometimento

DAY, HEIL e REIBSTEIN (1997) ressaltam que as empresas podem optar por dois tipos de sinais: ações ou anúncios. Ações são mais caras, mais acreditáveis, difíceis de ser revertidas e de implantação mais lenta do que as anúncios. Para que estas últimas possam ser úteis no caso da dissuasão à entrada, a empresa dissuasora deve possuir uma reputação que dê credibilidade a sua anúncio.

DIXIT e NALEBUFF (1991) alertam para o fato de que a credibilidade é um problema relacionado com todos os movimentos estratégicos: “Se o seu movimento incondicional, promessa ou ameaça for ‘da boca para fora’, porque você o colocaria em prática se não é do seu interesse fazê-lo?”. Neste caso, os interessados na sua anúncio olharão para o futuro e, repensando o passado (por meio do uso da indução retrógrada – *backward induction*), concluirão que você não tem incentivo para seguir em frente, e assim o seu movimento estratégico não terá o efeito desejado. Estabelecer credibilidade

significa, no sentido estratégico, que é esperado que o jogador coloque em prática seus movimentos incondicionais, cumprindo suas ameaças e promessas. Credibilidade implica não voltar atrás na palavra, e que o comprometimento assumido não pode ser revertido. DIXIT e NALEBUFF (1991) estabelecem alguns passos possíveis para alcançar a credibilidade, dos quais cinco serão destacados. São eles:

- Estabeleça e use sua reputação – o estabelecimento de uma reputação deve ser feito com o objetivo de criar credibilidade para comprometermos incondicionais, ameaças e promessas.
- Faça uso de contratos – os contratos ajudam a dar credibilidade aos comprometermos, e impõem punições no caso de não cumprimento de um compromisso assumido. Contudo, os contratos por si sós não são capazes de vencer o problema da credibilidade, já que ao firmar um contrato as partes estão interessadas no cumprimento das ações prometidas e não nas penalidades. Caso uma das partes tenha que sofrer as penalidades, sua credibilidade será comprometida.
- Corte a comunicação – é uma maneira bem sucedida de dar credibilidade aos comprometermos e, a uma ação, um caráter verdadeiramente irreversível.
- Queimando as pontes atrás de você (*Burning the Bridges behind You*) – implica que, por meio da diminuição das suas opções estratégicas, uma firma pode melhorar sua posição estratégica. A idéia é eliminar as possibilidades de voltar atrás.
- *Brinkmanship* – é um conceito elaborado por SCHELLING (1960), que pode ser definido como a arte ou política de trilhar um caminho perigoso até o limite da catástrofe, antes de desistir. Nas suas palavras: “*Brinkmanship is thus the deliberate creation of a recognizable risk of war, a risk that one does not completely control. It is the tactic of deliberately letting the situation get somewhat out of hand, just because its being out of hand may be intolerable to the other party and force his accommodation*”. Em suma, trata-se de assediar e intimidar o adversário, expondo-o e a si mesmo a um risco dividido, porém considerável. A empresa dissuasora, ciente do grande risco que envolve a

entrada de um novo *player* no mercado, anuncia que a guerra é inevitável e independe da vontade dela, e que ambos sairão perdendo com o embate.

#### **4.4. Posicionamentos Ofensivos e Defensivos**

A defesa contra movimentos de concorrentes deve partir, em primeiro plano, de uma análise das posições e disposições estratégicas dos concorrentes, bem como da situação da indústria no que diz respeito às forças competitivas. DAY (1990) afirma que as ações ameaçadoras dos concorrentes podem ser gerenciadas e seu impacto minimizado por meio de um desenvolvimento permanente de estratégias defensivas. Na visão do autor, as empresas líderes que buscam continuamente novas fontes de vantagem, para ampliar seu valor para os clientes ou reduzir seus custos relativos, são difíceis de atacar.

Motivadas pela afirmação de DAY (1990), as empresas partem para a dissuasão de entrada. Alguns fatores que indicam uma possível dissuasão de entrada são: a importância do mercado-alvo para a empresa e a história de retaliações empreendidas pela empresa. A dissuasão começa antes de o desafio acontecer. Persuadir os desafiantes envolve uma sinalização de mercado que indique ao concorrente que não vale a pena entrar ou tentar conquistar mais participação, ou que deve ser feita uma abordagem mais cautelosa, para evitar uma custosa retaliação.

Os movimentos estratégicos corretos podem dissuadir alguns ou todos os possíveis desafiantes. Tornando as perspectivas de lucro pouco atraentes e arriscadas, indicam que não vale a pena tentar ganhar participação no mercado. Um exemplo disto é que poucas empresas de bens de consumo ousam atacar a P&G em seus mercados principais. Com uma longa história de retaliação agressiva e sinais claros de como irá reagir no futuro, a P&G está sempre indicando seu total compromisso com a proteção de sua participação no mercado.

O posicionamento estratégico defensivo da empresa deve ser colocado em dois planos, vistos como duas batalhas. Primeiro, a empresa busca dissuadir a entrada dos concorrentes: é a técnica da espada embainhada de Sun Tzu — “quebrar a resistência do inimigo sem lutar”. Segundo, se os desafiantes não puderem ser dissuadidos, então a finalidade da estratégia defensiva é a de conter seus

movimentos e minimizar os danos (CLAVELL, 1997).

A comparação dos custos auxilia a empresa na decisão sobre empenhar-se na dissuasão ou na defesa da entrada. A dissuasão tende a ser mais interessante nos casos em que a defesa for muito custosa para a empresa estabelecida, tipicamente quando a deflagração de “guerra total” represente perdas de lucratividade e de participação que inviabilizem, ou comprometam seriamente, a continuidade do negócio. Preparar a defesa é a melhor opção quando a própria dissuasão é custosa demais ou improvável de ser atingida, pois um desgaste excessivo nesta fase pode minar as possibilidades de defesa em um segundo momento.

Se os desafiantes não puderem ser dissuadidos, então a finalidade da estratégia defensiva é a de conter seus movimentos e minimizar os danos. Para tanto, DAY (1990) afirma que a empresa se vale da combinação dos seguintes movimentos estratégicos: sinalizar intenções de defesa; reduzir a atratividade do mercado por meio de diminuições de preços e aumento de promoção e propaganda; e fechar as avenidas para o ataque, por meio do alargamento da linha de produtos, dominação dos canais, bloqueio das tecnologias alternativas via patentes e licenciamentos, e ocupação das melhores fontes de suprimentos.

Além desses movimentos estratégicos, a dissuasão da entrada compreende a utilização de barreiras de entrada contra movimentos competitivos dos concorrentes. Posto isto, quanto às fontes de barreiras de Porter, as empresas devem agir no sentido de ampliar a proteção de determinado mercado. Podem, por exemplo, ampliar as economias de escala via aumento da produção; diferenciar e reforçar o posicionamento do produto por meio de investimentos em promoção e em propaganda; criar maior necessidade de capital introduzindo promoções e bancando guerra de preços; introduzir custos de mudança para os consumidores do produto; restringir o acesso aos canais de distribuição via contratos de exclusividade; e influenciar a política governamental, tentando estabelecer maior normatização para a indústria.

Um fenômeno interessante na ameaça de entrada é que algumas empresas reagem passivamente a novos entrantes. DAY (1990) aponta algumas razões para a inércia ante o ataque de mercado: não

reconhecimento da ameaça; mesmo quando uma ameaça é reconhecida, ela pode ser deixada de lado porque considerada como sem importância ou demasiado difusa para ser enfrentada; e incapacidade ou indisposição para reagir. A capacidade de combate competitivo e a garantia de que reagirão a uma entrada são, neste caso, muito baixas.

Pode-se constatar então que a contribuição da Teoria dos Jogos para a análise de decisões relacionadas com a dissuasão de entrada é ampla e relevante. Modelos de estruturas relativamente simples, derivadas da Teoria dos Jogos, podem ser utilizados adequadamente para a análise da dissuasão de entrada na Administração.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Percebe-se, no estudo da dissuasão de entrada, que existem pontos comuns entre a lógica utilizada pela Administração Estratégica e aquela utilizada pela Teoria dos Jogos; no que diz respeito a esta última, a contribuição está claramente identificada.

Mesmo em contextos mais gerais, autores “clássicos” da Administração Estratégica usam referências que podem ser relacionadas à Teoria dos Jogos. Quando ABELL (1978), por exemplo, procura sistematicamente prever a movimentação da concorrência, ele está usando a lógica da Teoria dos Jogos.

Entretanto, existem muitas controvérsias quanto à relevância dessa contribuição. Esta questão foi especialmente discutida na edição especial de inverno do *Strategic Management Journal*, de 1991, em que ficou clara uma divergência entre Economistas e Administradores: os primeiros afirmam que a Teoria dos Jogos pode agregar muito valor aos Estudos de Estratégia de Negócios, enquanto os últimos desdenham da sua aplicabilidade. Quem está com a razão: Economistas ou Administradores?

Seguindo as sugestões de CAMERER (1991), SPULBER (1993) e CAVES (1994), e buscando redimir esta questão, GHEMAWAT (1997) decide aplicar a Teoria dos Jogos a estudos de casos – uma boa maneira de testar empiricamente a Teoria dos Jogos, dado que os testes empíricos são de difícil aplicação a modelos construídos pela Teoria dos

Jogos. O teste empírico de GHEMAWAT (1997) revelou que a Teoria dos Jogos pode ser aplicada a casos concretos da Administração, demonstrando que sua capacidade explicativa, descritiva, analítica e prescritiva pode dar um importante suporte à tomada de decisões.

Esse resultado concorda com o que se viu no estudo da dissuasão de entrada. Aliás, segundo GRUCA e SUDHARSHAN (1995), a Teoria dos Jogos é o paradigma dominante no estudo da dissuasão de entrada.

Entretanto, existem também limitações a esta aplicação, principalmente quando verificadas as abordagens do tema pela *New IO*. Sob a perspectiva da Administração Estratégica, os modelos típicos da Teoria dos Jogos para dissuasão de entrada parecem sofrer da limitação da especificidade e, portanto, são incapazes de abordar por si sós a questão da dissuasão de entrada de uma forma genérica.

Esta é também uma das críticas de GRUCA e SUDHARSHAN (1995). Eles entendem que os modelos de jogos usualmente aplicados são inadequados para tratar a questão em razão da estrutura de mercado que consideram (duopólio), do estado das informações (próximo do perfeito) e da premissa da racionalidade (possibilidade perfeita de previsão de reações). Por conseguinte, eles propuseram um modelo teórico no qual a percepção daqueles que já estão estabelecidos no mercado seja modelada, e em que haja espaço para as falhas de comunicação. Este modelo, entretanto, não representa um modelo eficiente para a análise da questão, limitando-se praticamente a retratar o ponto de vista básico daqueles que já estão estabelecidos no mercado sobre a questão: “vale a pena tentar dissuadir a entrada ou não?”

Ou seja, a Teoria dos Jogos, para modelar a dissuasão de entrada, deveria considerar modelos mais complexos, mas, por outro lado, abordagens teóricas generalistas adotadas pela Administração Estratégica também são insuficientes para esgotar a questão, pois carecem de poder analítico. O resultado é que a dissuasão de entrada permanece sendo estudada por estudos de caso, sem haver sido identificado até agora um ferramental teórico que possibilite sua análise adequada. Fica então indicado que a complexidade da previsão dos comportamentos, própria do “jogo” da dissuasão de entrada, é a maior barreira para o desenvolvimento desse ferramental.

Concluimos, então, que a relação mais importante entre a Teoria dos Jogos e a dissuasão de entrada está na lógica básica de previsão de movimentos, na sinalização e nas realidades de soma não zero, e não na aplicação dos modelos matemáticos desenvolvidos na *IO* e na *New IO*.

Os estudos de Porter, por outro lado, também tiveram sua origem na *IO*, mas tendo percorrido um caminho diferente do tomado pela *New IO*, desenvolveram uma tipologia genérica para análise da concorrência mais abrangente, apesar das limitações já mencionadas. Partindo desta tipologia, e explorando principalmente os conceitos de barreira de entrada e de barreira de mobilidade, outros autores da Administração Estratégica trataram da questão da dissuasão de entrada. Este caminho alternativo conduziu à criação de ferramentas intermediárias adequadas a essa análise.

Pode-se supor então que, à medida que a Teoria dos Jogos se aproximar da Administração Estratégica – fato que está ocorrendo de forma lenta e gradual, a exemplo de Pankaj Ghemawat, um dos autores que promove esta aproximação –, a complementaridade entre o trabalho de Porter e o instrumental analítico da Teoria dos Jogos emergirá, tornando mais completo o tratamento dispensado à questão da dissuasão de entrada.

Conclui-se, verificando que os objetivos propostos foram atingidos e que se pode constatar a existência de alguns pontos de convergência teórica estreita entre *IO/NewIO*, Teoria dos Jogos e Modelo de Porter, apesar de haver diferenças fundamentais de abordagem e de serem ainda limitadas as possibilidades genéricas de sua aplicação prática.

As recomendações a estudos futuros são feitas no sentido de que estes ampliem a revisão dessas teorias e apliquem experimentos a fim de que se verifiquem e complementem as conclusões do presente estudo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. F. The Time to invest in a Product or a Market is when a “Strategic Window” is Open. *Journal of Marketing*, [s.l.]: American Marketing Association, p.21-26, July 1978.
- AZEVEDO, G. M.; CARVALHO, H. F.; SILVA, J. F. A Teoria dos Jogos na Estratégia de Negócios: uma Contribuição Relevante? In:

- FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE, 1ª, *Anais*, Madrid: Iberoamerican Academy of Management, 1999.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1997.
- BRANDENBURGER, Adam.; NALEBUFF, Barry. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, New York: Harvard University, v. 73, n. 4, p. 57-71, July-Aug. 1995.
- CAVES, R. E. Game Theory, Industrial Organization, and Business Strategy. *Journal of Business Economics*, [S.l.: S.n.], n.1, p.11-14, 1994.
- CAMERER, C. F. Does Strategy Research Need Game Theory? *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, v.12, n. speiss, pp.137-152, 1991.
- CLAVELL, J. *A arte da guerra* — Sun Tzu. 19. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- CRAINER, S. Not Just a Game. *Management Today*, [S.l.: S.n.], p. 66-69, July 1996.
- D'AVENI, R. A. *Hypercompetition*. New York: Free Press, 1994.
- DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DAY, G. S.; HEIL, O. P.; REIBSTEIN, D. J. Signalling to Competitors. In: DAY, G. S. et alii (Editors). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- DI BENEDETTO, C. Anthony. Modeling Rationality in Marketing Decision-Making with Game Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale: Sage Publications Inc., v. 15, n. 4, p.22-31, Winter 1987.
- DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York: W. W. Norton & Company, 1991.
- FOSS, N. Research in Strategy, Economics and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, Oxford: Blackwell Publishers, v.33, n.1, p.1-24, Jan. 1996.
- GHEMAWAT, P. *Games Businesses Play*. London: The MIT Press, 1997.
- GRUCA, T. S.; SUDHARSHAN, D. A Framework for Entry Deterrence Strategy: The competitive Environment, Choices and Consequences. *Journal of Marketing*, [s.l.]: American Marketing Association, v. 59, p.44-55, July 1995.
- MAITAL, S. Thinking Ahead Backward. *Across the Board*, [s.l.]: The Conference Board Inc., v. 28, n. 6, p. 7-10, June 1991.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, v.12, n. speiss, p. 95-117, 1991.
- OSBORNE, M.; RUBINSTEIN, A. *A Course in Game Theory*. Boston: MIT Press, 1994.
- RASMUSEN, E. *Games and Information – An Introduction to Game Theory*. Cambridge: Basil Blackwell, 1989.
- SCHELLING, T. C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.
- SCHMALENSEE, R.; WILLIG R. (Editors). *Handbook of Industrial Organization*. New York: North Holland, 1989.
- SMILEY, R. Empirical evidence on strategic entry deterrence. *International Journal of Industrial Organization*, Amsterdam: North-Holland, v. 6, p. 167-188, 1988.
- SPULBER, D. F. Editorial: Do Firms Differ? *Journal of Economics and Management Strategy*, Evanston, Illinois: Kellogg Graduate School of Management, n.2, pp.121-34, 1993.
- TAVARES, M. P. *Teoria dos Jogos: Algumas Aplicações ao Mercado de Trabalho*. Rio de Janeiro: PUC, dez. 1995 (mimeo).
- TIROLE, J. *The Theory of Industrial Organization*. London: The MIT Press, 1988.
- VISHWANATH, V.; MARK, J. Your Brand's Best Strategy. *Harvard Business Review*, New York:

Harvard University, v. 75, n. 3, p. 123-129, May-June 1997.

VARIAN, H. R. *Intermediate Microeconomics – A Modern Approach*. New York: Norton, 1990.

YIP, G. S. Gateways to Entry – How the Same Factors that Give Rise to Market Barriers can be Exploited to the Entrant's Advantage. *Harvard Business Review*, New York: Harvard University, v. 60, p. 85-92, Sept.-Oct. 1982.

## 7. OBRAS CONSULTADAS

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996.

BIJIL, P. W. J. Entry Deterrence and Signaling in Market for Search Goods. *International Journal of Industrial Organization*, Amsterdam: North-Holland, v.16, p.1-19, 1997.

DIXIT, A. K. The Role of Investment in Entry Deterrence. *Economic Journal*, London, GB: Royal Economic Society, v. 90, p. 95-106, Mar. 1980.

FUDENBERG, D.; TIROLE, J. *Game Theory*. London: The MIT Press, 1992.

HO, T. H.; WEIGELT, K. Game Theory and Competitive Strategy. In: DAY, G. S. et alii (Editors). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

PORTER, M. *Cases in Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1983.

\_\_\_\_\_. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, v.12, n. speiss, p. 5-29, 1991.

SRINIVASAN, K. Multiple Market Entry, Cost Signalling and Entry Deterrence. *Management Science*, Baltimore, MD: Institute of Management Sciences, v. 37, n. 12, p.1539-1555, Dec. 1991.

THOMAS, L. A. Commitment: How Narrowing Options Can Improve Competitive Positions. In: DAY, G. S. et alii (Editors) *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1997.