

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Relação Entre o Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho**

#### **2.1.1 Introdução**

Um dos grandes problemas no mundo dos negócios, do ponto de vista dos investidores, é como identificar os setores, e mais especificamente as empresas, com desempenho superior, de forma a maximizar o retorno de seus investimentos. Este raciocínio, válido para acionistas ou credores de empresas pode ser extrapolado para todos os outros *stakeholders* das mesmas, como clientes, funcionários, fornecedores, órgãos reguladores, entre outros, que têm pleno interesse que a empresa mantenha suas atividades de forma saudável especialmente no longo prazo. Como decorrência, cabe aos administradores identificar as formas pelas quais suas empresas podem obter este desempenho superior e sustentável de longo prazo, maximizando seu valor.

A teoria indica que uma série de fatores, sob ou fora do controle das empresas, influenciam seu desempenho. Dentro da pesquisa estratégica o ambiente competitivo (ou estrutura da indústria), a estratégia adotada pela empresa e seus fatores organizacionais (ou características) são algumas das principais fontes de influência. As formas como estes fatores influenciam o desempenho diferenciam algumas das escolas de pensamento estratégico, porém todas convergem para a necessidade das empresas manterem estratégias que lhes garantam desempenho diferenciado de longo prazo, ou, em outras palavras, vantagens competitivas sustentáveis.

Algumas são as motivações para uma empresa ingressar em um processo de planejamento estratégico, com o objetivo de obter uma

rentabilidade sustentável pelo maior período possível. Essas motivações podem ser expostas na forma de perguntas, conforme se segue:

- Por que uma indústria tem desempenho melhor do que outra?
- Dada uma indústria, por que alguns grupos de empresas têm desempenhos superiores aos de outros?
- Dadas uma indústria e um grupo de empresas, por que uma empresa tem desempenho superior ao de outra?

As respostas que a teoria estratégica geralmente apresenta a essas perguntas são, respectivamente, a estrutura da indústria (fator em geral fora do controle dos administradores), a estratégia da empresa (que faz com que elas se posicionem de formas distintas) e os fatores organizacionais.

Segundo Barney (2001) as teorias estratégicas de maior sucesso analisam quatro aspectos, dois internos à empresa, suas forças e suas fraquezas, e dois relacionados ao seu ambiente de competição, as oportunidades e as ameaças encontradas. Por suas siglas em inglês, esta análise é conhecida como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*, respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A Figura 01 mostra como se dá a dinâmica das escolhas estratégicas neste modelo.

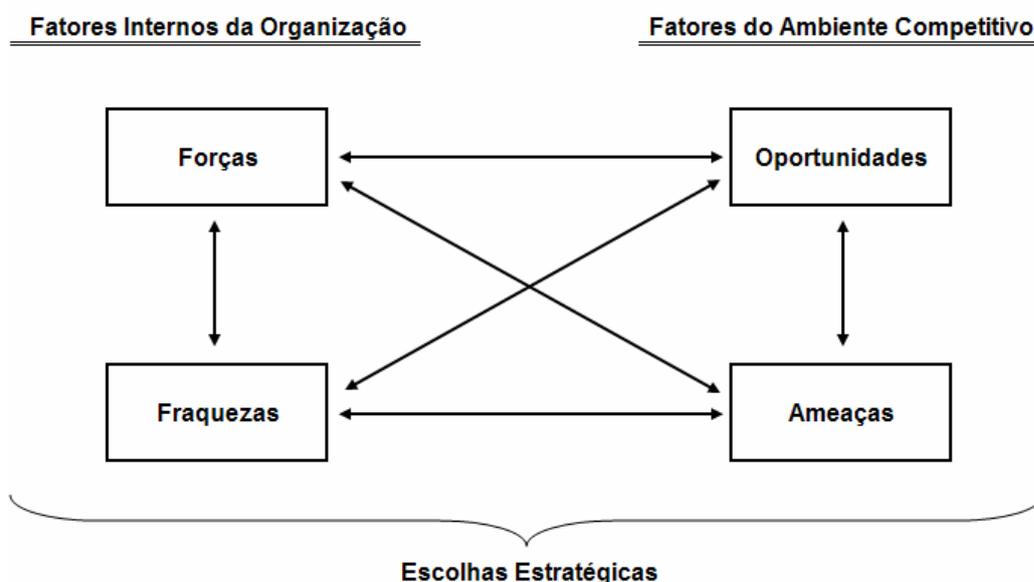


Figura 01: Modelo SWOT (Adaptado de Barney, 2001)

Barney (2001) define as forças como sendo os recursos e capacidades que uma empresa possui e que podem ser usados para atingir a geração de valor econômico e, eventualmente, vantagens competitivas. As fraquezas de uma firma são os recursos e capacidades que dificilmente geram valor econômico e podem até gerar desvantagens competitivas. Já o ambiente competitivo oferece oportunidades, ou seja, chances de melhorar a posição competitiva e o desempenho de uma firma, e também ameaças, que podem vir de indivíduos, grupos ou organizações e levam a uma pior performance da empresa.

O modelo SWOT por si só não oferece as respostas necessárias para a identificação de quais estratégias devem ser implementadas para a obtenção de vantagens competitivas. Contudo, ele ajuda a organizar as perguntas pertinentes de uma forma tal que elas podem então ser respondidas com o auxílio de outros modelos. Dentro da análise SWOT, diversas estratégias podem ser geradas pela relação entre os quatro fatores. Em termos práticos, os pontos fortes explorando oportunidades geram estratégias, os pontos fortes combatendo as ameaças geram estratégias, os pontos fortes combatendo os pontos fracos geram estratégias, e assim por diante.

### **2.1.2**

#### **O Ambiente Competitivo**

##### **2.1.2.1**

#### **A Estrutura da Indústria: O Paradigma S-C-P**

Barney (2001) menciona que um modelo teórico desenvolvido na década de 30, que tinha o objetivo de alcançar um melhor entendimento do relacionamento entre o ambiente competitivo de uma empresa, seu comportamento e sua performance pode auxiliar na análise das oportunidades e ameaças do ambiente. Assim, o modelo S-C-P (assim chamado pelo nome, em inglês, de seus termos, *Structure, Conduct e Performance*, respectivamente, Estrutura, Conduta e Performance), representado na Figura 02, busca identificar a relação entre a estrutura da

indústria, a conduta, ou ações, de uma empresa, e a performance, tanto de cada firma, quanto da economia como um todo.

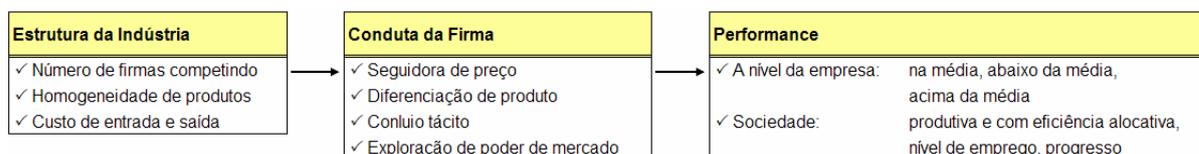


Figura 02: Modelo S-C-P (Barney, 2001)

O paradigma ou modelo S-C-P tem suas raízes na teoria econômica tendo sido desenvolvido com o objetivo de permitir, ao se observar a estrutura de um determinado mercado e a conduta das empresas nele presentes, uma reflexão sobre o bem-estar social associado a tal mercado, possibilitando assim ações de cunho regulatório. Contudo, freqüentemente, ao invés de se buscar formas de maximizar o bem-estar social, chegando a estruturas de mercado do tipo concorrência perfeita, os administradores e estudiosos preferem identificar possíveis condutas que explorem as imperfeições do mercado, de forma a garantir um desempenho superior para as empresas. Conforme pode ser notado na Figura 03, em caso de concorrência perfeita, a conduta das empresas não permite ganhos acima no normal, ou da média do mercado, já nos casos de imperfeição na concorrência, uma conduta específica pode trazer desempenhos superiores às empresas. Nesta dinâmica é que entra a discussão sobre os ganhos com a aplicação de estratégias eficazes.

Tipo de Indústria	Atributos da Indústria	Opções de Conduta da Firma	Performance Esperada da Firma	Implicações de Bem-Estar Social
Competição Perfeita	Grande número de firmas competindo Produtos homogêneos Baixo custo de entrada e saída	Tomadora de preços	Normal	Bem-Estar Maximizado
Competição Monopolística	Grande número de firmas competindo Produtos heterogêneos Baixo custo de entrada e saída	Liderança em Custo Diferenciação de Produto	Acima do Normal	Menos do que em caso de competição perfeita
Oligopólio	Baixo número de firmas competindo Produtos homogêneos ou heterogêneos Alto custo de entrada e saída	Conluio	Acima do Normal	Menos do que em caso de competição monopolística
Monopólio	Uma firma Alto custo de entrada	Uso de poder de mercado na formação de preços	Acima do Normal	Menos do que em caso de Oligopólio

Figura 03: Aplicações do Modelo S-C-P (Adaptado de Barney, 2001)

### 2.1.2.2 O Modelo das Cinco Forças de Porter

Dentro do contexto da análise estrutural da indústria, que pode ser definida como o coletivo de empresas que vendem os mesmos produtos ou serviços nos mesmos mercados, e tentando responder à primeira pergunta feita no item 2.1.1 (por que uma indústria tem desempenho superior ao de outra), se faz necessária a aplicação de algum modelo que busque identificar os fatores que influenciam a existência de desempenhos diferentes para indústrias diferentes. Neste sentido, como observa Barney (2001), o Modelo das Cinco Forças de Michael Porter, desenvolvido em 1980, pode ser utilizado para identificar e agir sobre as ameaças que uma empresa pode sofrer em termos de aumento de competição na indústria onde está inserida, que podem levar a um nivelamento nos desempenhos. Neste caso, a analogia é clara com o conceito de ameaça do ambiente, dentro da análise SWOT.

As Cinco Forças descritas por Porter (1980) que ameaçam a empresa encontram-se na Figura 04. Diversos trabalhos empíricos confirmam a teoria mostrando que se as forças dentro de uma indústria forem perversas, sua rentabilidade deve ser baixa e vice-versa. Como observa Porter (1980), o conjunto dessas cinco forças deve determinar o potencial de retorno de longo prazo sobre o capital investido. O autor também ressalta que o objetivo estratégico de uma empresa em uma determinada indústria deve ser se posicionar de forma a se defender melhor contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Neste sentido, dado o fato de que as cinco forças determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade de longo prazo numa indústria, é importante observar qual(is) a(s) mais acentuada(s) e usa-la(s) como fator(es) chave na formulação das estratégias.

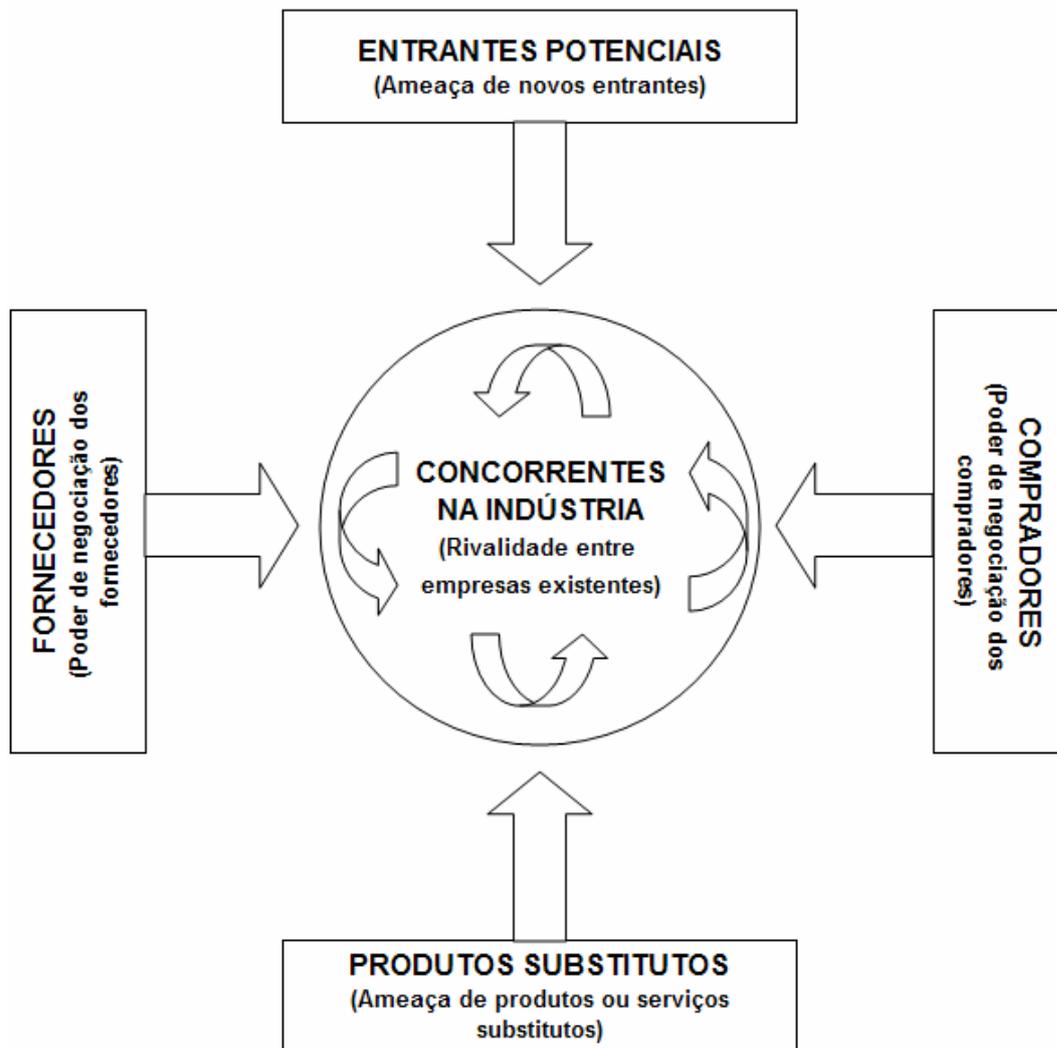


Figura 04: Modelo das Cinco Forças de Porter (Adaptado de Porter, 1980)

É válido ressaltar que fatores externos ao modelo, e não explícitos nele, como aspectos macroeconômicos, microeconômicos, regulatórios, sociais e políticos afetam as forças. Um exemplo dessa relação seria a desregulamentação de um setor que pode levar a uma redução nas barreiras de entrada e aumento na rivalidade. Também, como observa Porter (1980), é importante distinguir a estrutura da indústria e suas cinco forças dos muitos fatores de curto prazo que podem afetar de modo transitório a intensidade da competição e a rentabilidade na indústria.

O Governo particularmente tem sido considerado na literatura como um ator importante na estrutura da indústria, mesmo não sendo uma das forças do modelo de Porter. Seu impacto na estrutura da indústria pode se dar de forma significativa, direta ou indiretamente, sobre muitas ou todas

as forças que a compõem. Nesse contexto, Porter (1980) prefere considerar que o Governo afeta a concorrência através das cinco forças competitivas, e não o considerando uma sexta força. Apesar disso, torna-se fundamental para a análise estratégica a avaliação dos impactos das políticas governamentais na indústria. A seguir segue um breve resumo de cada uma das cinco forças descritas por Porter.

#### **2.1.2.2.1**

##### **Ameaça de Novos Entrantes**

Porter (1980) diz que novos entrantes podem trazer para a indústria nova capacidade e recursos, e tem o objetivo de ganhar parcelas de mercado. Basicamente o grau dessa ameaça dependerá das barreiras de entrada existentes e das reações encontradas pelos novos concorrentes. Quanto maiores as barreiras de entrada e as retaliações das empresas presentes na indústria, menor a ameaça de entrada.

Ainda segundo Porter (1980), alguns dos tipos mais comuns de barreiras de entrada, são:

- Economias de escala – declínios nos custos unitários de produção na medida em que se aumenta o volume produzido;
- Diferenciação do produto – ocorre quando os consumidores identificam as marcas já presentes na indústria ou possuem lealdade para com as empresas, forçando assim que as novas entrantes façam grandes investimentos para superar esses vínculos;
- Necessidade de capital – Especialmente para atividades arriscadas ou irrecuperáveis, como publicidade e pesquisa e desenvolvimento, a necessidade de grande investimento de recursos é uma barreira de entrada. A necessidade de capital permeia todos os outros fatores que compõem as barreiras de entrada, como observa Barney (2001);
- Custos de mudança – representa o quanto custa para o mercado ou para o cliente deixar de comprar um produto de um

fornecedor para comprar o de outro, podendo ser tangível ou intangível;

- Acesso aos Canais de Distribuição – dificuldade para o novo entrante colocar o produto disponível para o cliente final;
- Desvantagens de custo independentes de escala – podem ocorrer independente do tamanho da entrante ou das economias de escala obtidas. Podem favorecer as empresas já presentes na indústria através de formas como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência (custos das empresas já atuantes no setor reduzidos graças ao aprendizado adquirido com o tempo);
- Política governamental – o Governo, através de instrumentos como licenças de funcionamento, licenças ambientais e limites ao acesso a matérias-primas, pode dificultar ou até impedir a entrada em determinadas indústrias.

Além das barreiras de entrada, as expectativas de retaliação por parte dos concorrentes já situados na indústria também podem afetar a tomada de decisão de entrada por novas empresas. Porter (1980) destaca alguns fatores que podem aumentar a possibilidade de retaliações à entrada:

- Histórico na indústria de fortes retaliações aos entrantes;
- Concorrentes existentes com disponibilidade de grandes volumes de recursos financeiros, capacidade de produção disponível, grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;
- Existência de alto grau de comprometimento das empresas estabelecidas com a indústria, por exemplo através de grandes volumes de ativos não-líquidos nela aplicados;

- Indústria em estágio de crescimento lento, que pode não conseguir absorver aumento da oferta sem deteriorar o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

#### **2.1.2.2.2**

#### **Rivalidade Entre as Empresas Existentes**

Segundo Porter (1980), a rivalidade caracteriza-se pela disputa por posição, através do uso de táticas como concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias aos clientes. Se os movimentos de rivalidade e reação entre os concorrentes forem muito severos existe o risco de que todas as empresas sofram com as conseqüências passando a uma posição pior do que a inicial. No caso de uma guerra de preços, tática normalmente altamente instável, toda a rentabilidade da indústria pode ser comprometida. Alguns fatores estruturais podem influenciar a rivalidade, tais como:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados – quanto maior o número de empresas numa indústria, maior a probabilidade de dissidência. Por outro lado, se a indústria é concentrada, o(s) líder(es) pode(m) funcionar como coordenador(es) da rivalidade usando artifícios como a liderança de preço;
- Crescimento lento da indústria – leva a concorrência a ser um jogo de parcela de mercado, muito mais instável do que em caso de indústria em crescimento acelerado;
- Custos fixos ou de armazenamento altos – quando ocorre em conjunto com excesso de capacidade pode conduzir a uma rápida redução de preços;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança – ao contrário de quando existe a diferenciação do produto, que tende a reduzir a competição, quando a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço a concorrência tende a ser perversa;

- Capacidade aumentada em grandes incrementos – em caso de excessos no aumento da capacidade, pode levar ao rompimento do equilíbrio entre oferta e demanda;
- Concorrentes divergentes – quando ocorrem divergências entre os concorrentes, pode haver choques entre eles ao longo do tempo, uma vez que existe dificuldade de entendimento dos movimentos e estratégias de cada um, tornando mais difícil chegar a um acordo de conduta que leve a uma maior estabilidade dentro da indústria;
- Grandes interesses estratégicos – interesses estratégicos em obter sucesso numa indústria podem tornar a competição ainda mais instável, podendo levar a uma piora na situação das empresas;
- Barreiras de saída elevadas – podem ser oriundas de fatores econômicos, estratégicos e emocionais e fazem com que uma empresa mantenha-se competindo mesmo obtendo retornos abaixo do desejado. Ao não reduzir o excesso de capacidade, pode levar a um comprometimento da rentabilidade da indústria. Algumas de suas fontes são:
  - Ativos especializados – ativos com baixos valores de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão;
  - Custos fixos de saída – tais como acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, entre outros;
  - Inter-relações estratégicas – compartilhamento com outras unidades da companhia em termos de imagem, marketing, instalações, acesso a mercados entre outros;
  - Barreiras emocionais – administradores relutam na saída por orgulho, por suas próprias carreiras, pela lealdade aos empregados, pela identificação com a atividade entre outros;
  - Restrições de ordem governamental e social.

### **2.1.2.2.3 Ameaça de Produtos Substitutos**

Porter (1980) propõe que uma das ameaças competitivas que uma empresa deve enfrentar vem da concorrência com produtos substitutos ao seu. Sendo uma alternativa de compra para os consumidores, os substitutos tendem a limitar os ganhos potenciais na indústria, e quanto menor o preço ou maior o desempenho do produto substituto, maior é o impacto desta força na indústria. Como combate a essa ameaça, a indústria pode apostar em um posicionamento coletivo das empresas em diversas áreas como qualidade dos produtos e estratégias de marketing entre outros.

### **2.1.2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores**

Porter (1980) observa que os compradores podem afetar a rentabilidade da indústria atuando diretamente sobre as firmas, por exemplo forçando reduções nos preços ou pressionando por maior qualidade e mais serviços, ou indiretamente, por exemplo incitando a disputa entre concorrentes.

A ameaça gerada pelo poder de negociação dos compradores pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo e dependendo das escolhas estratégicas das empresas envolvidas. Entre as decisões estratégicas que uma empresa vendedora pode tomar está a seleção de compradores, ou seja, escolher aquelas empresas compradoras com o menor poder de influência sobre ela. A empresa vendedora também pode reduzir essa ameaça buscando segmentos que exerçam menos poder dentro de sua indústria. Entre os fatores que podem aumentar o poder de barganha dos compradores podem ser destacados:

- Concentração das vendas da indústria em poucos compradores – aumenta o poder de barganha dos compradores, principalmente em indústrias com custos fixos elevados;

- Os produtos da indústria representam parcela significativa dos custos do comprador – neste caso o comprador será altamente seletivo na busca por um preço favorável;
- Produtos da indústria são padronizados ou não diferenciados para o comprador – neste caso o comprador joga um fornecedor contra o outro em busca de preços menores ou condições melhores;
- Os compradores têm poucos custos de mudança – é mais fácil a troca de um fornecedor por outro. Já se o fornecedor tiver altos custos de mudança, o poder de barganha do comprador será ainda maior;
- Comprador com lucros baixo – quanto menores forem os lucros da empresa maior será a pressão pela redução de custos das compras;
- Compradores com possibilidades de integração para trás – compradores parcialmente integrados ou com possibilidades reais de integração para trás podem negociar concessões, além de poderem ter conhecimento da estrutura de custo das empresas vendedoras. De forma contrária, se os vendedores ameaçarem com uma integração para frente podem reduzir o poder de barganha dos compradores;
- Produto da indústria não afeta consideravelmente a qualidade do produto do comprador – quanto mais o produto da indústria impactar a qualidade do produto do comprador, menos este será sensível ao seu preço;
- Comprador com total informação – se for bem informado sobre todas as características da indústria, o comprador poderá exigir preços menores entre outros fatores;

#### **2.1.2.2.5**

#### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores representam a quinta força que atua sobre a estrutura da indústria influenciando assim sua rentabilidade. Porter (1980)

destaca que eles podem representar uma ameaça para os participantes de uma indústria pela possibilidade de aumento de preços ou redução da qualidade dos produtos vendidos. Quanto mais incapazes forem as firmas dessa indústria em repassar aumentos de custos para seus preços, maiores serão os impactos das estratégias dos fornecedores na rentabilidade da indústria. Os seguintes fatores podem tornar um grupo fornecedor poderoso:

- Concentração dos fornecedores – se os compradores são mais fragmentados do que os fornecedores, estes terão maior poder de barganha em relação a preços e condições;
- Fornecedores sem produtos substitutos – mesmo se os fornecedores forem grandes em relação aos compradores, a presença de substitutos eficazes reduz sua influência;
- A indústria não é significativamente relevante para o fornecedor – quanto mais relevante for a indústria para o fornecedor, mais este tende a protegê-la através de seus investimentos e da prática de preços razoáveis;
- O produto fornecido é importante para o negócio do comprador – por fornecer um insumo importante, o vendedor tem um grande poder de barganha, especialmente quando o comprador não pode armazenar o produto em seus estoques;
- O produto fornecido é diferenciado ou tem custo de mudança associado – neste caso um comprador não consegue facilmente promover a concorrência entre fornecedores;
- Os fornecedores representam uma ameaça concreta de integração para frente na indústria.

É importante ressaltar que não se deve pensar nos fornecedores somente enquanto empresas, uma vez que a mão-de-obra representa um fornecedor de grande poder em muitas indústrias. Este poder dependerá de alguns fatores como o grau de organização e a capacidade de expansão da mão-de-obra. As empresas podem reduzir a ameaça representada por seus fornecedores através de determinadas escolhas

estratégicas, como por exemplo, aumentado sua integração para trás ou tentando reduzir seus custos de mudança.

### **2.1.3 Estratégia: Origem, Evolução e Aplicação**

#### **2.1.3.1 Origem e Evolução**

Na sessão 2.1.2 foram apresentadas algumas possíveis respostas à primeira pergunta feita no item 2.1.1, indicando que através da análise estrutural da indústria (utilizando, por exemplo, o modelo das Cinco Forças de Porter) é possível avaliar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo, permitindo compreender por que uma indústria pode vir a ter desempenho superior ao de outra. Agora se faz necessário responder ao segundo questionamento feito no item 2.1.1, de que, dada uma indústria, por que alguns grupos de empresas têm desempenhos superiores aos de outros grupos de empresas. Ao longo deste trabalho, a estratégia adotada pela empresa será considerada como a principal resposta a esta pergunta. A seguir são apresentados alguns aspectos que vêm sendo amplamente discutidos na teoria a respeito do conceito de estratégia.

As estratégias podem ocorrer em até três níveis dentro de uma organização: no nível corporativo, no nível das unidades de negócio e nos níveis funcionais. A estratégia efetivamente realizada ou adotada pela empresa vem muitas vezes não só como resultado das estratégias intencionais, mas da soma destas com seus erros de implantação e com as estratégias emergentes, ou seja, aquelas que surgiram, sem planejamento anterior, no decorrer do processo.

As estratégias podem ser de dois tipos: competitivas, como as relacionadas a preço, marca e tecnologia, ou do tipo colaborativas, como os casos de conluíus tácitos e alianças estratégicas (por exemplo cooperativas de compras, investimento em marketing, investimento tecnológico, *joint ventures*, *lobby*, etc.). Deve-se frisar que ao longo deste

trabalho, será dada ênfase nas estratégias competitivas, no nível das unidades de negócios e do tipo efetivamente realizado.

A definição do termo estratégia é difícil, e tende a ser ampla. Algumas das definições mais antigas e tradicionais são de Von Clausewitz: “se preocupa com o desenho de um plano de guerra e a formatação de campanhas individuais e, dentro delas, a decisão do envolvimento individual” (Von Clausewitz, 1976 apud Barney, 2001) e de Von Neumann e Morgenstern: “um plano completo que especifique quais escolhas serão feitas em todas as situações possíveis” (Von Neumann & Morgenstern, 1944 apud Barney, 2001). Mais recentemente, Barney (2001) define estratégia como a teoria de uma firma sobre como competir com sucesso. Segundo o autor, se a estratégia for implementada de forma a se atingir pleno sucesso, a empresa conseguirá obter vantagem competitiva, ou seja, suas ações dentro de uma indústria criam valor econômico, ressaltando que não devem existir concorrentes fazendo ações semelhantes. Carneiro (1997) também apresenta algumas definições difundidas na literatura sobre o conceito de estratégia e como implementá-la.

### **2.1.3.2**

#### **Agrupando Estratégias Genéricas em uma Tipologia**

Ao se agrupar as empresas em uma estratégia genérica pela similaridade de suas estratégias competitivas, está sendo reconhecida a existência de grupos estratégicos nessa indústria. Diversas têm sido as definições de grupos estratégicos na literatura. Dranove et al. (1998) define que esses grupos existem se suas características afetam os desempenhos das empresas que o compõem independente de efeitos em nível da indústria ou da firma. Caso existam esses efeitos no desempenho, sua existência vai além da conveniência analítica de se trabalhar com eles. Esses autores propõem ainda um modelo objetivo para avaliar a existência de grupos estratégicos em determinadas indústrias.

Porter (1979 apud Dranove et al., 1998) define grupos estratégicos como um conjunto de empresas, atuando em uma mesma indústria, que

sejam similares entre si e diferentes de empresas fora do grupo em uma ou mais dimensões chave de suas estratégias. Para o autor sua existência é intrínseca ao conceito de indústria e sua movimentação é limitada pelas barreiras de mobilidade. Mais discussões sobre o conceito e comportamento de grupos estratégicos pode ser encontrada em Carneiro (1997) e em Pietracci (2007).

Dada a diversidade de estratégias competitivas disponíveis para uma empresa, se faz necessária uma classificação que possibilite seu agrupamento e medição de desempenho. Neste contexto, na presente pesquisa, em contraposição ao uso de alguma taxionomia – sistema de classificação empírico –, as estratégias serão classificadas dentro de uma tipologia, ou seja, um sistema de classificação teórico. Na tipologia, as estratégias competitivas utilizadas por uma empresa ou SBU (*Standard Business Unit*) serão classificadas dentro estratégias genéricas pré-definidas, também conhecidas como tipos estratégicos, ou ainda grupos estratégicos, conforme indicado por alguns autores, como Kotha & Vadlamani (1995), tornando assim possível a partição do espaço amostral. A relação entre as estratégias competitivas e as estratégias genéricas pode ser melhor entendida pela definição dada por Silva & Melo (1997), de que as estratégias competitivas são os *building blocks* das estratégias genéricas, ou seja, são as componentes ou variáveis observáveis que permitem identifica-las.

Diversas são as tipologias utilizadas para a identificação e medição do desempenho associado a determinadas estratégias genéricas ou grupos estratégicos. Silva & Melo (1997) destacam algumas delas, com origem em diferentes escolas da Administração, como Porter (1980), Mintzberg (1988), Miles et al. (1978), Wernerfelt (1984), Chrisman et al (1988), Hill (1988) e Miller & Dess (1993).

Como as tipologias se configuram em uma tentativa de modelagem ou simplificação da realidade, na revisão bibliográfica se fez necessário optar por uma ou mais das diversas tipologias já mencionadas, entre outras apresentadas na academia. Foram três os fatores que levaram à escolha da tipologia de Michael Porter (1980) para a realização desta pesquisa. Primeiro, o *trade-off* entre parcimônia e poder explanatório,

onde foi preferida a parcimônia do modelo de Porter em detrimento do poder explanatório de outros modelos. Esta relação é comprovada em algumas pesquisas como a de Cavalcanti (2004), e contestada em outras, como a de Kotha & Vadlamani (1995). Segundo, a grande bibliografia presente no meio acadêmico sobre essa tipologia, o que permite maior facilidade na seleção das variáveis ou dimensões envolvidas, conforme evidenciado por Dess & Davis (1984) e outros trabalhos. Por fim, os extensivos testes empíricos da tipologia em diversos setores, em diferentes períodos e em diferentes estágios de competição, foi um elemento final de motivação na escolha. Particularmente dentro da linha de pesquisa desenvolvida pelo professor Jorge Ferreira da Silva no IAG/PUC-RIO trata-se de uma contribuição adicional ao teste dessa tipologia com o uso de instrumentos de análise estatística multivariada. Neste contexto, é importante ressaltar que não está no escopo deste trabalho criticar ou testar todas as tipologias existentes.

Além dos fatores acima mencionados que suportaram a escolha, o presente trabalho pretende contribuir com a aplicação e teste empírico da tipologia de Porter em um país diferente daquele onde o modelo foi criado e é amplamente testado, conforme descrito por Carneiro et al. (1997):

“Embora o modelo de Porter (1980) seja um dos modelos de estratégias mais utilizados em pesquisas empíricas, grande parte destas pesquisas tem se limitado a setores econômicos nos Estados Unidos. Há muito a ganhar, portanto, se outros pesquisadores testarem o modelo em países com economias significativamente distintas.”

### **2.1.3.3**

#### **A Tipologia de Michael Porter**

Em seus livros de 1980 e 1985, Michael Porter propõe uma tipologia de classificação de estratégias genéricas baseada nos tipos de vantagens competitivas alcançados pela empresa, que poderiam ser voltados a aspectos relacionados a liderança de custo ou a diferenciação do produto, e ainda variar no escopo de mercado, que poderia ser amplo ou estreito. Dessa forma, de acordo com o tipo de vantagem competitiva e o escopo do mercado explorado, Porter propõe quatro estratégias genéricas,

conforme descrição contida na Figura 05, sendo elas Liderança em Custo Total, Diferenciação, Enfoque em Custo e Enfoque em Diferenciação. Completando o arcabouço, haveria ainda uma quinta estratégia genérica, que enquadraria as empresas sem posicionamento definido ou que falharam em alcançar alguma das quatro estratégias genéricas, ou seja, aquelas chamadas de *Stuck in the Middle*, ou meio-termo.

A premissa básica da tipologia de Porter é que as empresas classificadas em alguma das quatro estratégias genéricas, ou tipos estratégicos, ou ainda grupos estratégicos, devem apresentar desempenho consistentemente superior às demais sem posicionamento definido, que usualmente são a maioria, as chamadas *Stuck in the Middle*. Porter (1980) argumenta ainda que embora seja possível, é muito raro uma empresa seguir duas estratégias genéricas diferentes ao mesmo tempo com sucesso.

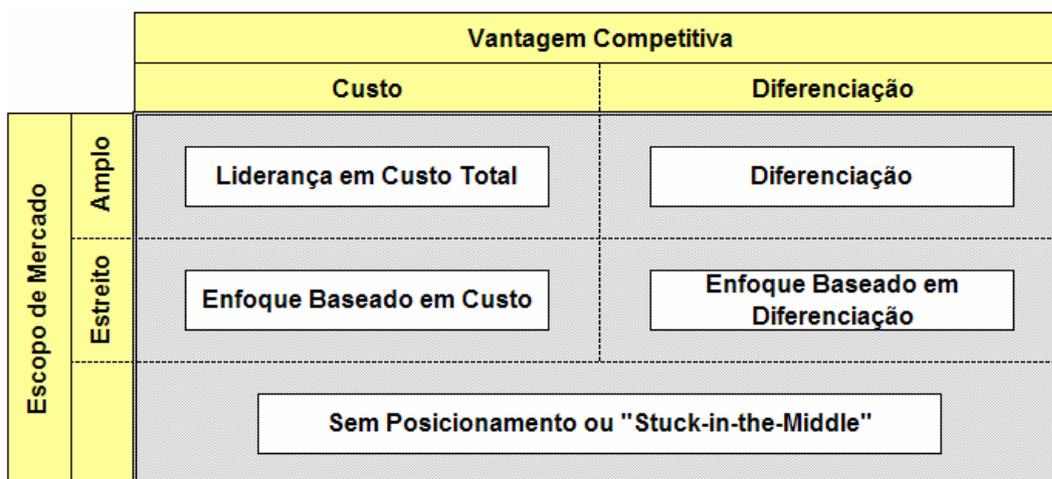


Figura 05: Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter (Adaptado de Porter, 1980, 1985)

O autor ressalta ainda que a busca por alguma das estratégias genéricas pode acarretar dois riscos para a empresa: não conseguir alcançar ou sustentar essa estratégia e o valor gerado por essa estratégia diminuir ou acabar com a evolução da indústria e suas forças competitivas. A atenção regular em relação a esses riscos, detalhados junto com cada uma das estratégias genéricas a seguir, é fundamental para o sucesso de longo prazo.

Embora não esteja no escopo desta pesquisa detalhar as críticas e se aprofundar nas tipologias alternativas à de Porter, muito tem sido discutido sobre esse assunto no meio acadêmico. Carneiro et al. (1997) fazem uma completa análise das principais críticas à teoria proposta por Porter (1980, 1985). Neste artigo, são levantadas não somente as principais críticas de diversos autores às estratégias genéricas propostas por Porter, mas também são apresentadas tipologias alternativas como as Miller & Dess (1993), Chrisman et al. (1988) e Mintzberg (1988), bem como as visões de outras escolas de pensamento estratégico como a *Resource-Based View*, e ainda apresentar a própria evolução do pensamento de Porter.

Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) também apresentam algumas visões de outras escolas sobre o tema, as críticas de alguns autores ao conceito de estratégia de Porter e resumem outras tipologias, como as de Mintzberg (1988) e Miles & Snow (1978). Pietracci (2007) também revê algumas dessas tipologias alternativas já citadas, incluindo também em seu trabalho a de ABELL (1980).

#### **2.1.3.3.1 Liderança em Custo Total**

Barney (2001) define que o foco da estratégia de Liderança em Custo Total como sendo a obtenção de vantagens competitivas através da redução dos custos econômicos de uma empresa abaixo do nível de todos os seus competidores. A construção da Liderança em Custo Total, segundo Porter (1980), exige que a empresa mantenha uma série de estratégias ou políticas voltadas para esse fim. Algumas das estratégias que devem ser buscadas pela empresa são as seguintes:

- Instalações operando em escala eficiente – inclusive deve ser feito investimento agressivo de forma a se operar na barreira da eficiência;
- Busca de redução de custos através do aumento da experiência;
- Controle rígido dos custos e despesas gerais;

- Minimização de custos em diversas áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, vendas, publicidade entre outras;
- Busca por alta parcela relativa de mercado;
- Posições vantajosas, por exemplo em relação ao acesso às matérias-primas;
- Eventual necessidade de investimentos de capital para a compra ou manutenção dos melhores equipamentos;
- Fixação agressiva de preços, inclusive com possíveis prejuízos para a consolidação de parcelas de mercado, o que permitiria economias nas compras e redução de custos.

Apesar de empresas buscando alcançar essa estratégia genérica deverem ter a redução de custo como prioridade, elas não deverão ignorar outros aspectos de seus produtos e serviços como qualidade, serviços e garantias. Uma empresa com posição de Liderança em Custo Total pode ganhar força para enfrentar as cinco forças competitivas pois seus concorrentes menos eficientes serão afetados antes pelas pressões competitivas. Em casos extremos de competição, as pressões competitivas deverão afetar os lucros da empresa líder até o ponto em que os lucros de seu competidor mais eficiente tiver sido eliminado. Um dos requisitos para a manutenção da posição de Liderança em Custo Total é que a empresa reinvesta suas elevadas margens na melhoria de suas operações, tais como equipamentos e instalações, e em outras estratégias competitivas que busquem a liderança em custo.

Barney (2001) também ressalta que para a obtenção de todas as vantagens competitivas possíveis na implementação de uma estratégia, a empresa deve estar organizada de forma adequada em termos de sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Uma empresa buscando a Liderança em Custo Total deve ter poucos níveis hierárquicos, relacionamento simples e objetivo entre as hierarquias, quadro de funcionários enxuto e foco em um grupo pequeno de atividades administrativas e operacionais. Algumas características operacionais desejadas destacadas pelo autor são:

- Orçamentos com foco nos custos – com metas quantitativas de cortes;
- Comitês gerenciais devem observar e controlar diversos custos, como com pessoal, matéria-prima, estoques entre outros;
- Esses comitês devem ainda difundir a filosofia de liderança em custo por toda a empresa;
- As políticas de remuneração devem premiar os funcionários que conseguirem levar a empresa a reduções de custo.

Alguns dos riscos que podem ocorrer na tentativa de se alcançar a estratégia de Liderança em Custo Total destacados por Porter (1980) são os seguintes:

- Necessidade de reinvestimentos constantes em equipamentos modernos;
- Necessidade de desfazer-se de ativos obsoletos, mesmo que a contragosto;
- Perda do valor gerado pelos investimentos feitos ou pelo aprendizado adquirido anteriormente em função de mudança ou aperfeiçoamentos tecnológicos;
- Aprendizado que leva a posição de baixo custo por outras empresas (concorrentes ou novas entrantes);
- Como o foco da empresa é no custo, ela pode não perceber a necessidade de mudanças no seu produto ou em suas estratégias de marketing;
- Inflação em custo que reduza a margem da empresa e acabe tornando a diferença de preços insuficiente para garantir sua posição de mercado frente a seus concorrentes.

#### **2.1.3.3.2 Diferenciação**

A estratégia de Diferenciação obtida por uma empresa consiste em criar aspectos únicos para seu produto ou serviço dentro de sua indústria,

de forma que torne os consumidores menos sensíveis ao preço. Barney (2001) diz que tais aspectos geram para o comprador uma percepção de valor superior do produto ou serviço da empresa diferenciada em relação aos de seus concorrentes diretos (ou de empresas que ofereçam substitutos), o que cria vantagens competitivas para a empresa diferenciada. O autor ressalta que a diferenciação é sempre decorrente da percepção do consumidor, não do desejo ou da avaliação da empresa.

Segundo Porter (1980), diferentes métodos podem ser usados para se alcançar o objetivo da diferenciação, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços, rede de fornecedores, entre outros. Apesar da posição de baixo custo não ser prioridade estratégica das empresas buscando a diferenciação, ela não deve ser esquecida ou ignorada.

Assim como a estratégia de Liderança em Custo Total, a estratégia de Diferenciação deve levar a empresa a alcançar retornos superiores à média do mercado por favorecer seu posicionamento em relação às ameaças competitivas da indústria. A lealdade dos consumidores ao produto ou a marca pode criar uma barreira de entrada ou representar um custo de mudança, reduzindo a ameaça da rivalidade dos concorrentes. Devido às margens mais altas é reduzido o poder de barganha dos fornecedores. Já os compradores tendem a ficar menos sensíveis ao preço pelo aspecto único do produto. Em relação a ameaça dos produtos substitutos é importante a empresa buscar estar melhor posicionada estrategicamente do que seus concorrentes.

Da mesma forma que na estratégia de Liderança em Custo Total, Barney (2001) também ressalta que a empresa deve estar organizada de forma adequada em termos de sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle gerencial e suas políticas de remuneração para ter sucesso na estratégia de Diferenciação. O autor destaca as seguintes características desejadas:

- Deve haver grande colaboração entre diferentes equipes ou áreas da empresa, eventualmente com a criação de times multifuncionais para o desenvolvimento ou gerenciamento do produto diferenciado quando for o caso;
- As lideranças da empresa devem evitar a burocracia interna;

- Deve haver controles gerenciais com o objetivo de difundir as regras gerais definidas pela direção da empresa e flexibilidade para atingi-las, e clareza em relação aos objetivos de modernização do produto ou de reposicionamento da empresa;
- As políticas de remuneração devem criar incentivos para aqueles que contribuem internamente para implementação com sucesso da estratégia de diferenciação.

Alguns dos riscos associados à estratégia de Diferenciação destacados por Porter (1980) são os seguintes:

- Se a diferença de preços entre os produtos da empresa seguindo a estratégia de Diferenciação e da empresa líder em custo for muito grande, a lealdade do comprador ao produto diferenciado pode não ser mantida. Em outras palavras, a diferenciação deve sustentar somente uma diferença de preços limitada;
- Em função de alterações na preferência do consumidor, sua necessidade em relação aos fatores diferenciados do produto pode diminuir;
- Redução na diferenciação percebida pelo consumidor em relação às imitações.

#### **2.1.3.3.3 Enfoque (Baseado em Custo ou Diferenciação)**

A estratégia de Enfoque acontece quando a empresa ao invés de ter como foco a indústria como um todo, escolhe apenas uma parte dela, como um determinado grupo comprador, um segmento da indústria ou um mercado geográfico. Em outras palavras, o escopo do mercado que a empresa espera atingir com seu produto ou serviço seria amplo para as estratégias de Liderança em Custo Total e Diferenciação e estreito para as estratégias de enfoque. A estratégia de enfoque pode tomar duas formas, de acordo com a vantagem competitiva buscada pela empresa: Enfoque baseado em Custo ou Enfoque baseado em Diferenciação.

Porter (1980) ressalta que da mesma forma que nas outras estratégias, empresas buscando a estratégia de enfoque devem ter consistência operacional e funcional para atingir com sucesso seus objetivos estratégicos.

Espera-se que a empresa conseguirá obter margens superiores às médias da indústria atuando em alvos estreitos, mesmo tendo participação menor do mercado e menor escala do que seus concorrentes que atuam em toda a indústria (como pode ser observado, a estratégia de enfoque representa um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas), por estar em posição mais favorável a combater as ameaças representadas pelas forças competitivas. Isso deve valer caso a empresa alcance uma posição de baixo custo ou de alta diferenciação ou ainda de ambas.

Para Porter (1980), os riscos da estratégia de Enfoque são:

- A diferença de custo entre as empresas que atuam com enfoque estreito e com enfoque amplo é tão grande que anula as vantagens geradas pelas estratégias de enfoque em diferenciação e enfoque em baixo custo;
- Ocorre uma redução na diferença entre os produtos demandados pelo alvo estratégico e pelo mercado como um todo;
- Os concorrentes conseguem atingir submercados dentro do alvo estratégico e pioram a posição relativa da empresa com estratégia de enfoque.

#### **2.1.3.3.4 Outros Requisitos das Estratégias Genéricas**

Além dos requisitos que já foram vistos acima para a busca de alguma das estratégias genéricas, também devem ser necessários ajustes nos processos organizacionais, procedimentos adotados e habilidades e recursos requeridos por uma empresa. A Figura 06 ilustra a visão de Porter (1980) acerca dos ajustes organizacionais normalmente necessários para o sucesso de cada uma das estratégias genéricas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades Em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Relatórios de controle frequentes e detalhados Controle de custo rígido Organização e responsabilidade estruturados Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Grande habilidade de marketing Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 06 : Ajustes Organizacionais Requeridos (Adaptado de Porter, 1980)

### 2.1.3.3.5 Sem Posicionamento ou *Stuck in the Middle*

A última estratégia genérica, conhecida como sem posicionamento, *stuck in the middle* ou ainda meio-termo, consiste, em termos práticos, no fracasso da empresa em conseguir desenvolver alguma das estratégias anteriormente apresentadas. Porter (1980) prevê que a rentabilidade das empresas *stuck in the middle* será baixa pois elas não conseguirão acompanhar os preços das empresas líderes em custo e nem conseguirão convencer os compradores a pagarem por seus produtos ou serviços os valores mais elevados que eles pagam para empresas que atingiram padrão de diferenciação. Essa relação deve valer tanto considerando o escopo amplo quanto o escopo estreito da indústria. Essas empresas devem também sofrer indefinição em relação aos fatores e cultura organizacionais no tocante à busca de uma estratégia definida.

Uma vez que a empresa esteja na estratégia genérica do meio-termo, ela deve tomar todas as decisões estratégicas voltadas a tentar se adequar a alguma das estratégias genéricas apresentadas anteriormente. As capacidades e limitações da empresa devem ser consideradas na hora de se escolher qual das estratégias ela pretende seguir. O sucesso de sair da estratégia do meio-termo e alcançar alguma outra depende

normalmente do investimento de muito tempo, esforço e recursos, e deve-se tomar cuidado para não cair no erro comum de ficar alternando frequentemente entre uma estratégia e outra.

#### **2.1.3.4 Dimensões de Estratégias Competitivas**

As dimensões ou variáveis utilizadas para mensurar as estratégias competitivas podem ser as mais diversas, e sua relevância vai ser diferente de acordo com o setor, as empresas, os períodos e os países estudados. Dess & Davis (1984), por exemplo, sugerem 21 dimensões para avaliação das estratégias competitivas e classificação dentro das estratégias genéricas. São elas:

- Desenvolvimento de novos produtos;
- Serviços ao consumidor;
- Eficiência operacional;
- Controle de qualidade dos produtos;
- Mão-de-Obra experiente e treinada;
- Manutenção de altos níveis de estoque;
- Precificação competitiva;
- Grande variedade de produtos;
- Desenvolvimento e refinamento dos produtos atuais;
- Identificação de marca;
- Inovação em métodos e técnicas de marketing;
- Controle de canais de distribuição;
- Obtenção de matérias-primas;
- Minimização do uso de financiamento externo;
- Atendimento a mercados geograficamente especiais;
- Capacidade de manufaturar produtos especiais;
- Produtos em segmentos de mercados de alto preço;
- Propaganda;
- Reputação dentro da indústria;
- Projeção de crescimento do mercado;
- Inovação nos processos de produção.

Cada uma das variáveis deve então ser associada, conforme será demonstrado mais adiante na metodologia desta pesquisa, a cada uma das estratégias genéricas propostas pela tipologia. Como exemplo, no estudo de Dess & Davis (1984) as estratégias competitivas de eficiência operacional e precificação competitiva devem ser amplamente utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Liderança em Custo Total, enquanto devem ser pouco utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Diferenciação. Já as estratégias competitivas de identificação de marca e inovação em métodos e técnicas de marketing devem ser muito utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Diferenciação e pouco utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Liderança em Custo Total.

Diversos autores vêm propondo uma série de possíveis dimensões estratégicas para a classificação das empresas em estratégias genéricas em testes empíricos, não só para a tipologia de Porter, mas também para outras tipologias. A escolha e aplicação das dimensões estratégicas pelo pesquisador deve ser decorrência da validade de cada uma no país, indústria, empresas e horizonte de tempo da análise, além da disponibilidade dos dados necessários para construí-las. Balesdent Filho (2004), Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) são alguns trabalhos que apresentam amplos levantamentos feitos na literatura sobre pesquisas que sugerem dimensões distintas, aplicáveis as diversas tipologias, que podem subsidiar a análise e classificação de tipos estratégicos a partir das estratégias competitivas adotadas. Sobretudo é importante mencionar, como ressalta Cavalcanti (1997), que a grande quantidade de variáveis utilizadas para a medição das estratégias genéricas evidencia a falta de consenso entre as variáveis que devem ser utilizadas para medir cada tipologia. As variáveis ou dimensões selecionadas para a representação das estratégias competitivas nesta pesquisa encontram-se no capítulo de metodologia.

### 2.1.3.5 Dimensões de Medidas de Desempenho

A correta forma de medição do desempenho ou performance é fundamental para a análise estratégica, pois, como já foi exposto, espera-se que as empresas que geram vantagens competitivas em função de seu melhor posicionamento estratégico terão desempenho superior a media do mercado.

Barney (2001) considera que o desempenho pode ser medido conceitualmente comparando o valor criado pelo uso dos ativos operacionais da empresa com o valor que os proprietários esperam obter com esses ativos. Em função dessa definição, quando o valor obtido coincidir com o valor esperado pelos proprietários, a empresa encontra-se em posição de desempenho econômico normal (pode-se entender normal como sendo a média da indústria onde a empresa está inserida). Se o valor obtido for menor do que o esperado, a empresa apresenta desempenho econômico abaixo do normal. Já se o valor obtido for maior do que o esperado, seu desempenho econômico é acima do normal.

Não existe um único critério ou indicador para a medição do desempenho, e como todos estão sujeitos a falhas ou limitações, o uso de múltiplos indicadores pode ser o mais indicado nas análises estratégicas. Barney (2001) destaca quatro formas (ou critérios) diferentes que podem ser usadas para definir o desempenho de uma empresa, embora outras possam ser definidas.

O primeiro critério é a própria sobrevivência da empresa. Dessa forma, uma empresa que consegue se manter em operação por um longo período de tempo deve estar obtendo pelo menos desempenho econômico normal. Empresas com desempenho econômico abaixo do normal não conseguiriam se manter em atividade por muito tempo. A vantagem deste método está na facilidade de seu uso, mas o mesmo apresenta uma série de desvantagens, tais como: é difícil definir exatamente quando uma empresa deixa de existir; pode ser que a empresa vá deixando de existir ao longo de um período de tempo, e não em um momento único; mesmo sobrevivendo, a empresa pode apresentar

mudanças tão grandes que analisa-la como uma mesma e única empresa seja incorreto; não é possível avaliar o desempenho econômico acima do normal.

O segundo critério é o da visão dos múltiplos *stakeholders*. Pelo critério de desempenho mencionado anteriormente, este talvez fosse conceitualmente o melhor método de avaliação das empresas. Neste caso, a performance operacional seria medida de acordo com as preferências de cada um dos *stakeholders* que de alguma forma aplicam recursos na empresa. Os *stakeholders* podem ser clientes, funcionários, gerentes, executivos, fornecedores, parceiros, acionistas, detentores de dívida e a sociedade como um todo. Esse critério, contudo, apresenta algumas limitações, tais como: pode ser muito difícil de ser aplicado na prática; é muito difícil uma empresa implementar estratégias que satisfaçam a todos os *stakeholders* ao mesmo tempo (assim os interesses de alguns *stakeholders* acabam sendo priorizados em relação aos de outros); em função de seu conceito, na prática, dependendo da visão do *stakeholder*, uma empresa pode ter diferentes performances, e não uma única.

O terceiro, e mais popular, critério de avaliação de desempenho é o uso de indicadores contábeis simples. A contabilidade de uma empresa pode mostrar adequadamente muitos aspectos oriundos de suas operações. É muito comum o uso de razões (também conhecidas como frações ou índices) para a apresentação dos resultados contábeis. Algumas das razões mais comuns e alguns exemplos de indicadores são:

- Índices de rentabilidade – ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), LPA (Lucro Por Ação), entre outros;
- Índices de liquidez – liquidez corrente, liquidez seca, entre outros;
- Índices de endividamento – dívida sobre o ativo, dívida sobre o patrimônio entre outros;
- Índices de atividade – prazo médio de rotação dos estoques; prazo médio de recebimento dos clientes entre outros.

Uma ampla relação com índices utilizados na literatura e suas fórmulas pode ser encontrada em Barney (2001). Da mesma forma que os outros métodos, o uso de indicadores contábeis também apresentam limitações como: alguns critérios usados na contabilidade (formas de amortização, depreciação, entre outros) podem ser influenciados pela direção da empresa, de acordo com seus interesses e preferências; a maior parte dos indicadores mede apenas os resultados de curto prazo (investimentos que vão gerar resultados futuros acabam entrando na contabilidade somente como custos); dificuldade ou impossibilidade de avaliar recursos e habilidades intangíveis que a empresa possui.

O último critério de avaliação do desempenho seria o uso de indicadores contábeis ajustados. O objetivo da construção desses indicadores é, caso todas as informações sejam disponíveis, medir a performance com base em dados contábeis evitando pelo menos parte das limitações encontradas no caso dos indicadores simples. Alguns exemplos desses indicadores são o retorno sobre o capital investido, o lucro econômico, o valor de mercado adicionado e o  $q$  de Tobin. A definição e fórmulas de cada um deles pode ser encontrada em Barney (2001). As pesquisas de Balesdent Filho (2004), Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) também apresentam diversas dimensões de desempenho normalmente utilizadas na pesquisa estratégica por diversos autores.