2
Revisão de literatura e referencial teórico

2.1.
Ambiente competitivo

A definição de indústria, assim como o conceito de domínio produto-mercado (Day *et al*., 1979), é importante para o entendimento da relação entre uma empresa e seu ambiente competitivo. O domínio produto-mercado de uma empresa a qualifica de acordo com o conjunto de produtos ou serviços percebidos como substitutos na ocasião de consumo, e também com os respectivos consumidores para os quais esses produtos ou serviços são relevantes. Uma empresa pode ainda ser definida a partir de seu conjunto estável de competências e capacidades ou recursos tangíveis e intangíveis (Collis, 1991). Quando empresas oferecem produtos ou serviços que atendem a um conjunto específico de necessidades, entende-se que elas participam da mesma indústria. Segundo Barney (2002), a definição tradicional de indústria está baseada na elasticidade cruzada da demanda de um conjunto de empresas. Quando incrementos no preço de um produto ou serviço conduzem a um incremento na demanda dos produtos ou serviços de outra empresa, estas são percebidas como participantes da mesma indústria. Porter (1980) definiu o conceito de indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

O principal objetivo da maioria das empresas é conquistar e sustentar por longo prazo um desempenho superior ao de seus concorrentes. Os estudos com o objetivo de compreender esse fenômeno elegem como principais fatores determinantes do desempenho a estrutura da indústria, os processos e recursos internos organizacionais e as estratégias competitivas. Duas visões básicas do relacionamento desses fatores com o desempenho estão representadas pelas teorias de Porter (1980) e pela escola neo-austríaca (Hill e Deeds, 1996).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

2.1.1.
Análise estrutural da indústria

O paradigma SCP (*structure-conduct-performance*) tem servido como base para muitos trabalhos relacionados à estrutura da indústria, incluindo as teorias de Porter (1980). De acordo com esse paradigma, o desempenho das empresas em uma determinada indústria depende da definição de estratégias como fixação de preços, produto e publicidade, pesquisa e desenvolvimento, programa de investimentos e táticas legais (por exemplo, o direito de patente) diante do comportamento dos consumidores e dos fornecedores. Essas definições são regidas pela estrutura da indústria, caracterizada por fatores como o número e o tamanho relativo dos concorrentes, consumidores e fornecedores, barreiras de entrada, grau de diferenciação dos produtos e grau de integração vertical. A proposição básica do paradigma SCP é que o desempenho das empresas é o resultado direto da adoção de estratégias competitivas, e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas (Barney, 2002).

Em linha com o modelo SCP, Porter (1980) atribui à estrutura da indústria uma forte influência sobre o desempenho das empresas. E, para o autor, forma-se um movimento de retorno: a indústria influencia diretamente o desempenho das empresas e a estratégia adotada por estas interfere diretamente na estrutura daquela, influenciando indiretamente o ambiente competitivo. No entendimento de Porter (1980), o ambiente competitivo é um determinante significativo do desempenho e reflete basicamente o grau de concentração relativa de compradores, fornecedores e empresas concorrentes entre si, bem como as barreiras à entrada de novos concorrentes. O autor (1980) afirma que a estrutura da indústria determina as estratégias disponíveis para a empresa. Dessa forma o desafio da empresa na busca por um melhor desempenho está na formulação de uma estratégia competitiva que lhe conceda vantagem ao se relacionar com seu meio ambiente. Essa vantagem competitiva é estabelecida quando a empresa realiza um conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo em relação ao dos demais participantes da indústria, ou executa essas atividades gerando um valor diferenciado para os consumidores de forma sustentável e superior à de suas rivais. A elaboração de uma estratégia eficaz exige a percepção

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

do ambiente competitivo da indústria, assim como as características que governam suas forças competitivas. Porter (1980) desenvolveu um modelo para suportar a formulação de estratégias mediante a investigação das forças que atuam no ambiente competitivo com o potencial de ameaçar o desempenho das empresas. Esse modelo é conhecido como o "Modelo das Cinco Forças de Porter" e será apresentado com mais detalhes a seguir.

2.1.2.
O modelo das cinco forças de porter

Entender o ambiente competitivo é essencial para a compreensão das diferenças de desempenho entre as empresas de uma indústria. Um dos modelos mais conhecidos para investigação do ambiente competitivo é o Modelo das Cinco Forças de Porter, cuja essência de formulação consiste em relacionar uma empresa com seu meio ambiente. Na busca por vantagem competitiva e desempenho acima do comum, é imprescindível que as empresas percebam as ameaças do ambiente com potencial de aumentar seus custos, diminuir suas receitas ou, de forma geral, reduzir seu desempenho. O modelo de Porter se sustenta na idéia de que as forças que atuam no sentido de aumentar a concorrência em uma indústria interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, aproximando-o da taxa competitiva básica, ou retorno de mercado livre. Segundo Porter (1980), o grau de atratividade de uma indústria é medido pelos seguintes critérios: ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, pressão dos produtos substitutos e rivalidade interna. É o conjunto dessas forças que determina o potencial de desempenho. A análise das ameaças relacionadas a essas cinco forças permite identificar os elementos da estrutura industrial e determinar a importância de cada um deles. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los. De uma forma sucinta, as cinco forças de Porter e seus elementos podem ser entendidos da seguinte forma:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Ameaça de novos entrantes

De acordo com o modelo SCP, o interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em uma determinada indústria é determinado pela atratividade dessa indústria. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas numa indústria, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. A concorrência em uma indústria age de forma a manter sua rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de participantes da indústria pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade. Indústrias com alta atratividade estimulam a entrada de novos concorrentes e, conseqüentemente, a busca de maior participação de mercado de seus atuais concorrentes. Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade da indústria. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for o desempenho relativo de preço dos substitutos, ou seja, a diferença da razão preço/qualidade dos produtos na indústria em relação aos produtos substitutos. A ameaça também ocorre quando as empresas que produzem substitutos apresentam taxas de rentabilidade elevadas, o que poderá se tornar uma vantagem competitiva, já que permite a redução dos preços sem afetar a qualidade. Estratégias eficazes para lidar com essa ameaça estão normalmente relacionadas a ações que impõem custos de mudança (*switching costs*) para os consumidores ou que, de alguma outra forma, diminuem sua atração pela mudança.

Poder de negociação dos fornecedores

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade da indústria, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração da indústria fornecedora. Quanto menor for a importância da indústria consumidora para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, a indústria receberá um menor impacto dessa força. Uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

Poder de negociação dos consumidores

Assim como no caso dos fornecedores, quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade da indústria, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

ainda barganhar melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância da indústria consumidora for alta. A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração para trás. Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles.

Rivalidade interna da indústria

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de sua indústria têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando a indústria é concentrada, dominada por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador na indústria. Quanto maior for a rivalidade dentro da indústria, maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos. Uma alta rivalidade interna tem conseqüências negativas na atratividade da indústria. E ela pode ser conseqüência de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Tabela 0.1 - Determinantes das forças competitivas de Porter

Força Competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	• Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	• Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos fornecedores	• Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração para frente ou para trás • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos consumidores	• Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração para frente do fornecedor *versus* ameaça de integração para trás da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	• Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Fonte: Barney (2002)

O Modelo das Cinco Forças de Porter auxilia na identificação das principais forças que atuam no ambiente competitivo. A utilização desse modelo como ferramenta de análise permite à empresa identificar suas forças e fraquezas e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

estabelecer um posicionamento estratégico eficaz para neutralizar as ameaças identificadas.

2.1.3.
A escola neo-austríaca

Em contrate com o paradigma SCP e as teorias de Porter (1980), para os neo-austríacos, o mais importante determinante do desempenho está nas diferenças entre as empresas, caracterizadas basicamente por seus processos internos. Essa escola de pensamento considera que a estrutura da indústria reflete a busca por eficiência das empresas dentro da indústria, e que não tem influência relevante no seu desempenho (Hill e Deeds, 1996). O ambiente competitivo seria então determinado pela heterogeneidade das empresas, promovida principalmente por inovações e protegida por barreiras à imitação. Assim, a abordagem neo-austríaca sugere que as empresas com recursos e capacidades para gerar inovações, assim como agilidade para imitar inovações de outras sem permitir que elas próprias sejam imitadas, possuem vantagem competitiva, sendo capazes de um desempenho superior ao de suas rivais. A vantagem é sustentada pela criação implícita de barreiras de entrada, geradas a partir da criação de custos de mudança para os consumidores, assim como pela redução de custos da empresa mediante a inovação de processos e, também, a criação de barreiras à imitação (Carneiro *et al*., 1999). Esses conceitos estão alinhados com a *Resouce-Based View* (Wernerfelt, 1984), apresentada a seguir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

2.1.4.
A visão baseada em recursos

Segundo Foss (1996), foi na identificação das habilidades da empresa para se relacionar com o ambiente externo que Porter (1980) concentrou sua análise. Por esse motivo, o ambiente competitivo acabou sendo mais enfatizado que o organizacional. Entretanto, outra linha de pesquisa observou que os recursos internos às empresas também eram potenciais fontes de vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 2002). Assim, o modelo de Porter (1980), de análise de ameaças do ambiente, pode ser complementado por outros que explorem as

forças internas das empresas de forma a alcançar um melhor posicionamento competitivo (Carneiro *et al*., 1997).

A Resource-Based View (RBV) sustenta a idéia de que a principal fonte de vantagem competitiva está nos recursos e nas capacidades desenvolvidos e controlados pelas empresas e que a estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam tem influência secundária (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). O foco da análise da RBV está, portanto, nas questões internas às empresas, que poderiam explicar a variação de desempenho dentro de uma indústria.

Essa visão assume como premissas a heterogeneidade e a não-imitabilidade dos recursos das empresas, consideradas como "feixes de recursos" (Wernerfelt, 1984) compostos por ativos, tangíveis e intangíveis. Um recurso deve possibilitar o emprego de estratégias que criem valor para a empresa, seja superando seus concorrentes, seja reduzindo suas fraquezas (Barney, 2002). Carneiro (1999) cita como exemplos de recursos: marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializada, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros etc. Para Prahalad e Hamel (1990), as empresas podem ser caracterizadas por um conjunto de competências e capacidades consideradas únicas, difíceis de imitar ou substituir. Esses autores utilizaram a expressão "competências essenciais" para se referir ao conhecimento coletivo da empresa na coordenação de suas habilidades de produção e no uso de tecnologias para aproveitar oportunidades ou se adaptar de forma ágil. Amit e Schoemaker (1993) distinguem os conceitos de recursos e capacidades definindo recursos como meios não específicos da empresa que poderiam servir como "moeda de troca", enquanto que capacidades são processos específicos internos que permitem a utilização dos recursos dentro da empresa.

A RBV está fundamentada na idéia de que existem diferenças relativamente estáveis na forma como as empresas controlam os recursos e as capacidades necessárias à implementação de suas estratégias. Elas procuram constantemente melhorar seu desempenho, garantindo heterogeneidade de recursos em relação a suas concorrentes (Foss, 1996). O que diferencia os recursos é a capacidade de gerar valor para os consumidores ou de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (Barney, 2002). Quando a adoção de uma estratégia traz valor para a empresa, esta é considerada uma vantagem competitiva sustentável, desde que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

nenhum outro concorrente consiga copiá-la, nem a esteja já implementando, nem adote estratégia substituta com benefícios equivalentes (Barney, 2002).

2.2.
O conceito de estratégia

Existem muitos trabalhos sobre gestão estratégica e a maioria deles adota sua própria definição do conceito de estratégia. Mintzberg e Quinn (1996) a definem como um padrão ou plano que consolida os principais objetivos, as políticas e as seqüências de ações da empresa de forma coesa e integrada. Os autores consideram ainda que uma estratégia bem formulada ajuda a direcionar a alocação dos recursos da empresa com um posicionamento distinto e viável, baseado nas suas competências internas, de forma a antecipar mudanças no ambiente e ações de empresas rivais.

Porter (1980) definiu estratégia como "a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los". Também é atribuída a Porter (1996) a idéia de que a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente da dos rivais. Miller e Dess (1993) entendem estratégia como "os planos feitos, ou ações tomadas, na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados".

Mintzberg (1987) utilizou cinco definições distintas para estruturar o conceito de estratégia. Para ele, a maioria das pessoas entende estratégia como um plano (*plan*), um direcionamento ou curso de ação para o futuro. Entretanto, quando questionadas sobre as estratégias que estão perseguindo, elas são normalmente descritas como um padrão (*pattern*) ou conjunto de comportamentos ao longo do tempo. Mintzberg (1987) apresenta ainda o conceito de estratégia como uma posição (*position*) quando, por exemplo, uma empresa vende determinados produtos em mercados específicos. Ou a define como uma perspectiva (*perspective*) quando se refere ao modo fundamental de conduta das empresas. Estratégia pode também ser uma manobra (*ploy*), quando diz respeito à utilização de táticas específicas com a intenção de frustrar ações dos concorrentes. Os cinco "P" (*plan, pattern, position, perspective* e *ploy*) servem como aspectos chaves da proposta de Mintzberg (1987) para análise de diferentes escolas de pensamento sobre estratégia. Para o autor, ela é definida como plano ou manobra

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

quando as ações estratégicas partiram de uma intenção previamente estabelecida. Por outro lado, quando a estratégia é vista como um posicionamento ou padrão, pode ter ocorrido de forma não intencional ou emergido diante das condições percebidas no momento de sua concepção. O autor também apresenta o conceito da diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

2.3. Estratégias competitivas genéricas

Pesquisas em gestão estratégica mostram que as empresas desenvolvem estratégias para se adaptar às características de seu ambiente externo (Miles *et al*., 1978; Snow e Hrebiniak, 1980). Apesar de essas estratégias serem específicas de cada empresa, evidências empíricas indicam a ocorrência de padrões nas condutas adaptativas. Porter (1980) se refere a eles como “estratégias genéricas”, mas os termos “orientações estratégicas” (Miles *et al*., 1978) e “arquétipos estratégicos” (Miller e Friesen, 1978) também são encontrados na literatura.

Uma tipologia estratégica é um conjunto de estratégias genéricas perseguidas por uma empresa na busca por obter vantagem competitiva (Lima e Silva, 1999). Tipologias de estratégias competitivas são modelos ou representações simplificadas da realidade, com a pretensão de captar a essência das posturas estratégicas adotadas pelas empresas. O uso de tipologias permite reduzir a quantidade de combinações de posturas estratégicas que um pesquisador teria que considerar (Hambrick, 1983). Autores como Porter (1980, 1985), Miles *et al*. (1978) e Mintzberg (1998) buscaram definir tipologias de estratégias abrangentes o suficiente para que possam ser aplicadas a qualquer empresa de qualquer indústria, seja qual for seu estágio de desenvolvimento (Herbert e Deresky, 1987). Porter (1980, 1985) apoiou-se nas características dos meios industriais, Miles *et al*. (1978) optaram por basear-se na postura de resposta às condições de mudança do ambiente. Já a tipologia proposta por Mintzberg (1998), estruturada a partir de críticas e de ampliações em relação à de Porter, é centrada nos valores atribuídos pelos compradores às características dos produtos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Segundo Miller e Dess (1993), um dos critérios utilizados para avaliar uma tipologia estratégica é a sua capacidade de gerar interesse na comunidade cientifica estimulando futuras pesquisas. Estes autores observaram que o modelo de Porter (1980) foi extremamente bem sucedido neste critério, uma vez que seu trabalho foi citado em aproximadamente metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal* num período de cinco anos compreendido entre 1986 e 1990.

2.3.1. Estratégias genéricas de Porter

Segundo Porter (1980), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir um tipo específico de vantagem competitiva e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Com essa premissa, Porter (1980) descreveu três estratégias competitivas genéricas, argumentando que elas seriam capazes de proporcionar vantagem às empresas de forma que estas pudessem superar suas concorrentes na indústria. As estratégias, definidas como liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, permitiriam às empresas enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho superior. Por outro lado, segundo o autor, é improvável que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente e, caso ela não consiga se posicionar estrategicamente em ao menos um desses tipos estratégicos genéricos, estaria fadada a uma baixa rentabilidade. Porter chamou essas empresas de *stuck-in-the-middle* e relacionou a ausência de posicionamento estratégico a uma provável indefinição da cultura empresarial ou sistemas de motivação conflitantes.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Figura 2 - Tipologia de Porter (1980)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Estratégia de liderança no custo total

A estratégia de liderança de custo é implementada por empresas que procuram uma maior participação no mercado reduzindo seus custos em relação aos dos concorrentes. Geralmente, as empresas de grande porte que se beneficiam de economias de escala e maior acesso a recursos têm mais facilidade de se posicionar com liderança de custo. Quando implementada corretamente, essa estratégia traz retornos para a empresa acima da média de sua indústria. Os custos mais baixos geram uma melhor posição para competir e permitem que a empresa tenha um bom desempenho, fazendo com que os concorrentes gastem seus lucros na competição. Essa estratégia tem também um impacto positivo com relação ao poder de negociação com os fornecedores, proporcionando maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos.

A manutenção de custos baixos traz flexibilidade também na gestão de preços, gerando oportunidades de melhoria do *trade-off* preço/desempenho e, com isso, neutralizando ameaças relacionadas a produtos ou serviços substitutos. Um posicionamento de liderança em custos pode ainda proteger a empresa da ameaça de novos concorrentes, pois uma política de custos e preços baixos suportados por economias de escala eleva as barreiras de entrada.

Na visão de Porter (1980) uma indústria comportaria apenas um líder em custo. O autor argumenta que diversas empresas buscando liderança em custo disputariam por maiores parcelas de mercado, o que provavelmente levaria a uma guerra de preços com conseqüências negativas para a estrutura da indústria. (Carneiro *et al*., 1997).

Estratégia de diferenciação

Adotando estratégias de diferenciação, as empresas alcançam vantagem competitiva mediante a oferta de produtos ou serviços que contenham as qualidades desejadas pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, sejam diferentes dos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida requer investimento extra para suportar atividades de alto custo como pesquisas, desenvolvimento e marketing. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação conseguirá rentabilidade acima da média

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

em sua indústria, na medida em que seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

Empresas que adotam estratégias de diferenciação costumam focar nos consumidores menos sensíveis a preço e, devido a isso, costumam atingir uma pequena parcela do mercado. Ao optar por essa estratégia genérica, a empresa procura focalizar seus esforços sobre um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico, atendendo-os com mais qualidade. O foco em consumidores com menos sensibilidade a preços viabiliza melhores margens, e com isso a empresa consegue maior poder de barganha com os fornecedores. Oferecendo produtos e serviços diferenciados, ela reduz as alternativas dos consumidores, aumentando seu poder de negociação com os mesmos. A diferenciação estimula a lealdade dos consumidores em relação à marca, neutralizando a rivalidade dos demais competidores e fortalecendo a barreira à entrada de novos concorrentes.

Diferentemente da estratégia de liderança em custo, Porter (1980) acredita na possibilidade da coexistência de empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação. Entretanto o autor considera que esta situação somente se sustenta se cada empresa buscar uma especialidade diferente das demais e se existirem consumidores que percebam valor em cada uma dessas especialidades (Carneiro *et al*., 1997).

Estratégia de enfoque

A empresa que desenvolve uma estratégia de enfoque visa um nicho de mercado, direcionando seus esforços para as necessidades de um tipo específico de consumidor ou de um mercado geográfico restrito. Essa estratégia consiste na aplicação de uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se distinguir em seu segmento alvo, explorando as necessidades especiais dos consumidores. Com o enfoque no custo, ela empresa busca explorar diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. A estratégia de enfoque pode não atingir baixo custo ou diferenciação relativamente à indústria, mas para ser bem ser bem-sucedida, deve atingir uma dessas posições dentro do nicho definido como alvo estratégico.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

A coexistência de diversas estratégias de enfoque em uma indústria é possível desde que as empresas escolham nichos de atuação distintos. Adotando uma estratégia de enfoque, as empresas podem obter vantagem competitiva a partir da adaptação e otimização de estratégias para atender o segmento escolhido na indústria. Quando empregada corretamente, essa estratégia ameniza as cinco forças competitivas, proporcionando retornos acima da média da indústria.

Tabela 0.2 - Estratégias Genéricas de Porter (1980)

	Estratégia Genérica		
Força da indústria	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque
Novos entrantes	Capacidade de reduzir preços em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
Poder dos consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
Poder dos fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preço	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
Ameaça de substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
Rivalidade interna	Melhor capacidade de competir por preço	Lealdade à marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Porter (1980) argumenta que qualquer uma dessas estratégias permite às empresas produzirem resultados superiores aos de seus concorrentes. O autor também sugere que tentativas de combinar essas estratégias têm alta probabilidade de resultar em um posicionamento *stuck-in-the-middle*. Nesse caso, as empresas não teriam qualquer vantagem competitiva e estariam sujeitas às ameaças do ambiente competitivo.

2.3.2. Tipologia de Miller e Dess

Miller e Dess (1993) fizeram uma avaliação da tipologia proposta por Porter (1980) para testar sua simplicidade, poder de explicação e generalidade. Nesse processo obtiveram resultados que divergiam da visão de Porter (1980) de que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

empresas que implementam com êxito e de forma exclusiva uma das três estratégias genéricas deveriam apresentar retornos semelhantes.

O modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) consegue representar com parcimônia, na avaliação de Miller e Dess (1993), estratégias relativamente complexas, generalizando-as com tipos discretos de diferenciação e baixo custo. Por outro lado, verificaram que a tipologia de Porter mostrou limitações quanto à precisão ao explicar a relação entre desempenho e diferentes posicionamentos estratégicos, assim como nos casos em que foram observadas estratégias híbridas. Para Miller e Dess (1993), estratégias híbridas que combinam diferenciação e baixo custo são viáveis e podem ter impacto positivo no desempenho das empresas. Além disso, a pesquisa de Miller e Dess (1993) mostrou evidências de que estratégias distintas eram freqüentemente adotadas em diversos tipos de indústria, sem que uma determinada estratégia pudesse ser observada de forma consistente em diferentes gêneros de ambiente competitivo. Esses resultados sugerem que a tipologia proposta por Porter não possui generalidade.

A partir das críticas à tipologia de Porter, Miller e Dess (1993) sugeriram uma tipologia definida por três dimensões relacionadas às estratégias genéricas de Porter. O posicionamento discreto constituído a partir das variáveis custo, diferenciação e enfoque foi substituído pela pertinência a tipos estratégicos compostos por estratégias híbridas definidas pelo posicionamento ao longo dessas três dimensões. Para oferecer simplicidade ao modelo, Miller e Dess (1993) dividiram as dimensões em três níveis (baixo, médio e alto) e eliminaram combinações sem importância, como custo alto e baixa diferenciação. Assim, das 27 (ou 3^3) combinações possíveis, foram consideradas apenas sete, entendidas como mais relevantes sob o ponto de vista prático.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

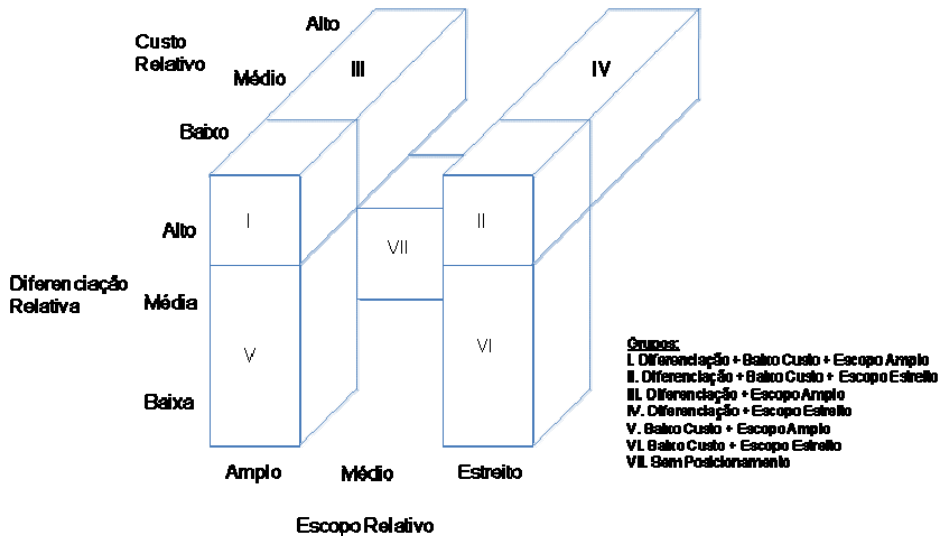

Figura 3 - Tipologia de Miller e Dess (1996)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Os dois primeiros grupos (I e II) cobrem as combinações híbridas de vantagens competitivas. Segundo Porter (1995), um posicionamento combinando alta diferenciação com baixos custos seria pouco provável em mercados muito amplos. A única forma, portanto, de sustentar uma combinação de vantagens competitivas (diferenciação e baixo custo) seria por meio de uma atuação concentrada em um segmento do mercado (escopo estreito). Na tipologia de Miller e Dess (1996), esse posicionamento estratégico é definido pelo grupo II (diferenciação + baixo custo + escopo estreito). Porém, para garantir a adequação do modelo em mercados definidos de forma ampla e testar as proposições de Porter, os autores optaram por manter o grupo I (diferenciação + baixo custo + escopo amplo). Os quatro grupos seguintes (III a VI) correspondem às posições estratégicas (vantagem competitiva e escopo competitivo) mapeadas e descritas pela tipologia de Porter (1980). O sétimo grupo (Sem Posicionamento) é a operacionalização do conceito *stuck-in-the-middle*. Porter (1980) definiu como empresas Sem Posicionamento aquelas que não optam por nenhuma das três estratégias genéricas em sua tipologia ou aquelas que investem seus esforços na direção de duas ou três simultaneamente. Para Miller e Dess (1996), o grupo de empresas classificadas como *stuck-in-the-middle* não está relacionado necessariamente a um posicionamento estratégico que as levaria a uma posição extremamente frágil frente às forças da competição. O grupo VII foi definido de

modo a comportar as empresas com posicionamento próximo da média em cada uma das três dimensões (diferenciação, custo e enfoque), sem se destacar em nenhuma delas.

Uma característica importante dessa tipologia é a utilização dos conceitos de custo, diferenciação e enfoque como dimensões de posicionamento estratégico, de modo que as empresas ocupem posições num continuum ao longo dessas três dimensões. Assim, a operacionalização das variáveis estratégicas nos tipos estratégicos se torna mais adequada, uma vez que a utilização de posicionamentos discretos, como proposto por Porter (1980), pode gerar distorções para observações próximas dos pontos de corte. Além disso, a combinação de estratégias genéricas em um mesmo tipo estratégico possibilita a detecção de situações em que um posicionamento mais fraco numa dimensão seja compensado por um mais forte em outra. E isso permite uma melhor avaliação dos efeitos do posicionamento estratégico no desempenho das empresas (Dias, 2005).

A tabela a seguir resume as principais observações feitas por Miller e Dess (1996) após o teste da tipologia criada por eles sobre uma base de dados do *PIMS – Profit Impact of Marketing Strategy*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Tabela 0.3 - Características dos Grupos Encontrados por Miller e Dess (1993)

Grupo Estratégico	Características
Grupo I - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo	Maior retorno em termos de ROI (retorno sobre o investimento) Maior parcela de mercado Despesas de marketing são menores do que as dos demais grupos Extremamente eficiente em termos de processos de produção Apresentou menor intensidade de investimento.
Grupo II - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito	Empresas neste grupo também se mostraram lucrativas Maior número de empresas situadas no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. A pesquisa encontrou 75% mais empresas no Grupo I do que no Grupo II. Empresas do Grupo I apresentaram um retorno cerca de 6% mais elevado.
Grupo III - Diferenciação + Escopo Amplo	Apresentou o maior número de empresas.
Grupo IV - Diferenciação + Escopo Estreito	Apresentou o maior nível de inovação de produtos. Empresas neste grupo produziram mercadorias de alta qualidade. Similaridade com empresas prospectoras segundo a tipologia de Miles et al. (1978). Adotaram estratégias de exploração de vários nichos de mercado. Exibiram o menor retorno entre os grupos (possível explicação: a ineficiência operacional). Níveis de recebíveis-receita e estoque-receita mostraram-se relativamente elevados. Utilização da capacidade instalada era relativamente baixa. Possível sacrifício das empresas nos retornos de curto prazo em busca de uma melhor situação no longo prazo.
Grupo V – Baixo Custo + Escopo Amplo	Alcance e manutenção de economias advindas da curva de aprendizado. Custos inferiores aos de seus competidores. Preferência pelo refinamento dos produtos e processos atuais em detrimento do desenvolvimento de novos produtos.
Grupo VI – Baixo Custo + Escopo Estreito	Não conseguiram se beneficiar dos efeitos da curva de aprendizado. Elevado nível de intensidade de capital. Importantes economias de escala.
Grupo VII – Sem Posicionamento	Composto por empresas produtoras de bens de consumo que utilizam insumos adquiridos de outras empresas, em vez de matérias-primas originais, e que são vendidos para consumidores individuais através de varejistas. ROI superou o do Grupo IV (Diferenciação + Escopo Estreito). Exibiram a melhor previsibilidade de retorno (menor instabilidade de ROI) dentre todos os grupos.

2.4.
Grupos estratégicos

O estudo de grupos estratégicos como uma ferramenta analítica para examinar a estrutura dentro da indústria teve início com o trabalho de Hunt (1972). O conceito de grupo estratégico foi primeiramente descrito como um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

conjunto de empresas, em uma dada indústria, que compartilham de estratégias idênticas ou similares (Porter, 1980).

De acordo com Porter (1980), treze dimensões permitem definir as estratégias genéricas compostas pelas possíveis opções estratégicas adotadas pelas empresas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões. Alguns pesquisadores utilizaram padrões de alocação de recursos como indicadores das estratégias perseguidas pelas empresas (Dess e Davis, 1984). Como exemplo, empresas que buscam estratégias de baixo custo tipicamente exibem níveis de custos operacionais relativamente mais baixos que outras (Porter, 1980). Da mesma forma, empresas que adotam estratégias baseadas em inovação de produtos refletem maiores investimentos em pesquisas e desenvolvimento. Os principais aspectos do direcionamento estratégico de uma empresa podem ser inferidos a partir das decisões de alocação de recursos feitas por sua alta gerência. Conseqüentemente, se duas ou mais empresas exibem padrões similares de alocação de recursos medidos através de uma variedade de características estrategicamente relevantes, estas podem ser consideradas estrategicamente similares e, portanto pertencem a um mesmo grupo estratégico.

Empresas que pertencem a um mesmo grupo são confrontadas de modo similar pelo ambiente competitivo e cooperam de forma tácita na construção de barreiras de mobilidade (Carves e Porter, 1977). A partir dessas premissas, surgiu uma das proposições mais discutidas em pesquisas sobre grupos estratégicos. Diversos autores propuseram que empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico apresentassem desempenhos similares. E esses desempenhos foram significativamente diferentes dos obtidos pelas empresas de outros grupos (Caves e Porter, 1977; Cool e Schendel, 1987; Fiegenbaum e Thomas, 1990). Outras pesquisas sugeriram que fatores específicos das empresas e a dificuldade de reproduzi-los seriam as possíveis razões para a diferença de resultado entre as empresas de um mesmo grupo (Peteraf, 1993; Mehra, 1996).

A homogeneidade de desempenhos dentro dos grupos é explicada pelas barreiras de mobilidade levantadas pela colaboração entre as empresas. Segundo Caves e Porter (1977), as barreiras de mobilidade erguidas a partir do conluio

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

estabelecido entre empresas de um mesmo grupo restringem o acesso de novas empresas ao grupo e reduzem o risco de outras imitarem sua estratégia. A rivalidade e as barreiras de mobilidade são, portanto, os fatores principais por trás da relação entre grupos estratégicos e desempenho.

Os grupos estratégicos também têm em comum a relação com as cinco forças (Porter, 1980). O poder de negociação com compradores e fornecedores tende a ser semelhante entre as empresas de um mesmo grupo estratégico, assim como a suscetibilidade a certos produtos substitutos. Além disso, quando o grupo estratégico apresenta uma grande quantidade de empresas com tamanhos aproximados, a rivalidade competitiva interna ao grupo tende a ser alta. Uma maior quantidade de empresas implica numa maior disputa entre as mesmas para se destacarem de alguma forma. As empresas dentro de um determinado grupo estratégico percebem as forças do ambiente de forma distinta das empresas em outros grupos. Por esse motivo, os desempenhos das empresas tendem a ser homogêneos dentro do grupo, mas não entre grupos (Cool e Schendel, 1987; Fiegenbaum e Thomas, 1990; Nair e Kotha, 2001). Quando o grupo estratégico apresenta uma grande quantidade de empresas com tamanhos aproximados, a rivalidade competitiva tende a ser alta. Uma maior diversidade implica numa maior disputa entre as empresas para se destacarem de alguma forma.

McNamara *et al*. (2003) observaram que a maioria das pesquisas procura explicar as diferenças de desempenho entre grupos estratégicos e que a proposição de que existem diferenças de desempenho entre empresas dentro de um mesmo grupo não tem recebido muita atenção dos pesquisadores. Um conceito importante para o estudo do posicionamento estratégico dentro dos grupos, e suas implicações para o desempenho, foi elaborado em algumas pesquisas que se basearam em perspectivas econômicas e cognitivas para mostrar a existência de variação no grau de identificação das empresas com seu grupo estratégico (Reger e Huff, 1993; Peteraf e Shanley, 1997). Algumas empresas mostram posicionamento estratégicos fortemente alinhados com a receita estratégia do seu grupo (empresas primárias). Outras se posicionam na periferia do grupo, mostrando um menor alinhamento estratégico, mas não o suficiente para deixarem de ser consideradas como membros do grupo (empresas secundárias).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

Um caso particular em uma empresa adota estratégias completamente distintas das demais empresas na indústria foi observado por Cool e Schendel (1987), e também por Reager e Huff (1993). Estas empresas foram classificadas como solitárias, por constituírem um grupo estratégico no qual ela é única participante. Segundo Dias (2005), uma possível explicação para a existência de empresas solitárias pode ser dada usando os conceitos da *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984). O posicionamento isolado seria reflexo da busca por vantagem competitiva através do desenvolvimento de um conjunto de recursos únicos e de difícil imitação.

2.4.1. Diferenças no desempenho entre grupos estratégicos

A principal teoria que explica as diferenças significativas de desempenho entre grupos estratégicos está baseada na visão tradicional de grupos estratégicos sob a perspectiva da Economia de Organizações Industriais (*IO - Industrial Organizations*). A partir dessa perspectiva, surgiu o parecer de que as empresas dentro dos grupos estratégicos fazem conluio de forma a se isolar completamente das demais empresas fora do grupo (Caves e Porter, 1977; Fiegenbaum e Thomas, 1990). Criam-se assim barreiras de mobilidade que restringem a capacidade de as empresas fora do grupo adotarem posturas estratégicas semelhantes (Peteraf e Shanley, 1988). As ações de conluio beneficiam as empresas dentro do grupo, passando todas a atuar de forma similar diante de um ambiente competitivo favorável às demais empresas da indústria. Empresas em grupos diferentes estão submetidas a ambientes competitivos distintos com variados potenciais de rentabilidade. Segundo Caves e Porter (1977), tais circunstâncias promovem heterogeneidade no desempenho entre grupos.

O conluio entre empresas de um mesmo grupo não é a única explicação para a formação das barreiras de mobilidade que conduzem a diferenças de desempenho entre grupos. McGee e Thomas (1986) observaram que barreiras de mobilidade também podem estar relacionadas a outros fatores, como estratégias de mercado, características de fornecimento da indústria, assim como a características das empresas. Muitos desses fatores, como canais de distribuição e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

economias de escala, não requerem conluio para se configurar e implicam em custos altos de imitação ou superação. McNamara *et al*. (2002) citaram como exemplos as barreiras de mobilidade geradas por diferenças na tecnologia utilizada por empresas da indústria siderúrgica japonesa (Nair e Kotha, 2001), e também as barreiras impostas pelos sistemas de distribuição de algumas empresas na indústria de seguros (Cool e Schendel, 1987).

2.4.2. Diferenças do desempenho dentro dos grupos estratégicos

Segundo McNamara (2003), mesmo considerando os resultados de Cool e Schendel (1988), que demonstram a possibilidade de existirem diferenças de desempenho dentro de grupos estratégicos, os fundamentos teóricos para explicar essas diferenças ainda não foram examinados em profundidade. Como também são poucos os estudos empíricos que se propõem explicar a relação entre o desempenho e o posicionamento primário ou secundário das empresas dentro do seu grupo. E, nesses poucos, manifestou-se uma clara divergência entre as teorias e os resultados obtidos.

Considerando as implicações no desempenho relacionadas ao posicionamento das empresas como primárias ou secundárias dentro do grupo, Reger e Huff (1993) sugeriram que um posicionamento mais afastado no núcleo do grupo seria reflexo da inabilidade da empresa em implementar a receita estratégica do grupo. Devem, portanto, existir barreiras de mobilidade ou heterogeneidade de recursos entre empresas primárias e secundárias, resultando num maior desempenho das primárias. Entretanto, empresas secundárias com posicionamento estratégico destacado dentro de seu grupo podem obter vantagem competitiva ao desenvolver recursos únicos, criando monopólios locais com suas estratégias de produtos (Barney, 1991).

Peteraf e Shanley (1997), usando conceitos de cognição, identificaram efeitos tanto positivos como negativos do posicionamento primário, fortemente alinhado com a estratégia do grupo. Por um lado, eles lançaram a hipótese de que uma empresa com forte identificação com seu grupo estratégico seria mais efetiva que as que tivessem uma ligação mais fraca com o grupo tanto na troca de informações quanto nas ações coletivas em benefício mútuo, como a geração de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

barreiras competitivas. Por outro lado, os autores sugeriram que as empresas primárias seriam mais resistentes a mudanças e teriam uma visão míope da indústria devido a sua forte identificação com o grupo.

2.5. Mensuração do desempenho organizacional

Durante muito tempo, com o objetivo de avaliar os resultados de uma empresa, utilizou-se o conceito tradicional de maximização dos lucros. No entanto, a incapacidade de uma empresa possuir todas as informações necessárias para julgar se está maximizando seus resultados acaba dando espaço para o conceito de desempenho superior, ou desempenho satisfatório. Para a realização de estudos empíricos, torna-se importante identificar adequadamente as medidas que indicam o desempenho de uma empresa.

Silva (2001) observou que existem discordâncias quanto à adequação do uso de critérios unidimensionais ou multidimensionais, e também quanto à utilização de medidas financeiras ou de indicadores mais subjetivos (desempenho superior, satisfação dos *stakeholders*). O autor verificou ainda divergências na seleção de variáveis para representar o desempenho. Cool e Schendel (1987) sugerem o emprego de múltiplos indicadores para se obter uma avaliação consistente do desempenho, pois, segundo os autores, este é um conceito claramente multidimensional. Mehra (1996) utilizou os aspectos de rentabilidade e produtividade seguindo a recomendação de Chakravarthy (1986) para avaliar o desempenho na indústria financeira.

Critérios objetivos de avaliação de desempenho, tais como retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado, dominam a literatura. Esses indicadores foram usados em diversos estudos de estratégia competitiva, tais como os realizados por Porter (1980), Dess e Davis (1984), Cool e Schendel (1988) e Miller e Dess (1993). Como alternativa ou complemento aos critérios objetivos, também podem ser utilizados critérios de medição de desempenho por meio de dimensões subjetivas, tais como satisfação dos *stakeholders*, representados por clientes, acionistas, empregados e pela comunidade que se relaciona com a empresa. Esses critérios são importantes principalmente quando

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA

não podem ser obtidas medidas objetivas, o que costuma ocorrer em empresas pequenas ou de capital fechado. Medidas subjetivas captam a opinião pessoal ou a percepção do respondente sobre uma determinada dimensão do desempenho. (Silva, 2005). Para operacionalizar o desempenho das empresas na indústria brasileira de seguros, Silva (1997) utilizou um modelo multidimensional composto por diversas variáveis subjetivas e objetivas representando a dimensão financeira, de marketing e satisfação dos *stakeholders*.

Embora exista sustentação para a tese de consistência entre indicadores medidos objetiva e subjetivamente (Dess e Robinson, 1984), é provável que a escolha de variáveis objetivas para medir o desempenho seja influenciada pela facilidade na obtenção desses indicadores tanto diretamente, nas empresas, como em fontes secundárias. Dessa forma, é importante considerar que medidas objetivas de desempenho, como as baseadas em dados secundários contábeis, apresentam diversas limitações associadas às diferenças nos métodos de apuração. A utilização de diversas definições de regras contábeis, o lançamento de ativos, assim como o uso de valores históricos distorcidos pela inflação, podem trazer ambigüidade nos resultados e dificuldade na comparação dos mesmos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510868/CA