

3

Referencial Teórico

3.1

Tipos de competição e a Teoria de Estratégia

Entre todas as ciências que avaliam comportamento, a microeconomia é a mais próxima ao estudo da competição e do comportamento competitivo entre as firmas (Hirshleifer, 1980). Infelizmente o conceito de competição ainda é bastante diverso dentro da microeconomia, já que diferentes escolas usam estes conceitos de formas substancialmente diferentes e por caminhos independentes (Barney, 1986).

Três grandes escolas de pesquisa em microeconomia são as mais influentes na pesquisa de estratégia. São elas:

- *Industrial Organization Economics* (Bain, 1956; Mason, 1939)
- *Chamberlinian Economics* (Chamberlin, 1933)
- *Schumpeterian Economics* (Schumpeter, 1934, 1950; Nelson & Winter, 1982)

Provavelmente o conceito de competição apresentado pela Economia de Organizações Industriais (Industry Organization - IO) foi o mais incorporado ao estudo de estratégia. Isso aconteceu devido ao extenso e reconhecido trabalho de Michael Porter; que é baseado nos conceitos de IO.

3.1.1

Competição segundo o paradigma de Organizações Industriais (IO Competition)

O conceito básico de IO é que o retorno das firmas é determinado pela estrutura da indústria na qual a firma está inserida. Os principais atributos da estrutura de uma indústria são:

- A existência e o valor das Barreiras de Entrada (Bain, 1956);

- O número e o tamanho relativo das firmas (Porter, 1980);
- A existência e nível de diferenciação entre os produtos comercializados (Porter, 1980);
- A elasticidade total da demanda (Porter, 1980).

Inicialmente o modelo de IO foi desenvolvido para auxiliar o governo a formular políticas econômicas que garantissem um nível ótimo de competição dentro da indústria. Dois acadêmicos (Bain e Mason) foram os pioneiros nesta tarefa e foram os primeiros a relacionar as características estruturais da indústria com o desempenho das firmas. Esta relação ficou conhecida como o paradigma SCP (Structure, Conduct, Performance). Em outras palavras: a conduta das firmas (estratégias) e o desempenho das firmas seguem diretamente os atributos estruturais da indústria.

De acordo com Barney (1986), os teóricos de estratégia fizeram o caminho inverso. Na tentativa de usar o pensamento de IO para desenvolver uma teoria normativa de estratégia competitiva, eles viraram os objetivos originais de política econômica de cabeça para baixo. Porter (1980) menciona que os teóricos de estratégia, ao invés de procurar auxiliar os responsáveis pela formulação de políticas públicas a reduzir o retorno das firmas para um nível competitivo, focaram no desenvolvimento de modelos que auxiliassem as firmas a obterem retornos econômicos acima do normal em seus investimentos.

Ainda de acordo com Porter (1980), as firmas procurando obter altos retornos nos seus investimentos estratégicos, deveriam focar na criação e/ou modificação de características estruturais das suas indústrias para favorecer altos retornos. Para isso, estas firmas deveriam criar altas barreiras de entrada; deveriam reduzir o número de firmas na sua indústria; deveriam aumentar a diferenciação de produtos ou reduzir a elasticidade da demanda (Porter 1980).

Alguns outros acadêmicos de estratégia, especialmente os da escola Neo-Austríaca, refutam o paradigma SCP e conseqüentemente a teoria de Porter. Eles argumentam que a natureza da competição é independente da estrutura da indústria e não pode ser influenciada por ações de firmas isoladas.

Hill & Deeds (1996) acreditam que a natureza da competição é determinada pela heterogeneidade das firmas, por barreiras à imitação, e surgimento de

inovações de forma acidental ou deliberada. Eles argumentam que a estrutura da indústria é muito mais um resultado endógeno do processo competitivo do que o fator que molda este processo. Eles utilizam o exemplo da indústria americana de computadores pessoais como um exemplo para conjecturar o seu pensamento. De acordo com o seu argumento, firmas tradicionais como a IBM havia construído enormes barreiras e criado uma estrutura extremamente adversa para nova competição de firmas menores (incumbentes ou entrantes). No entanto, o que aconteceu foi que firmas pequenas e inovadoras como a Dell Computers e a Compaq chegaram com inovações radicais no produto e no processo de comercialização de computadores pessoais. Estas duas firmas entrantes revolucionaram o mercado e assumiram posição de liderança apesar da antiga estrutura industrial que existia.

Existem diversas maneiras de interpretar este caso específico da indústria americana de computadores pessoais, mas de acordo com Hill & Deeds (1996), esta é uma evidência que a estrutura da indústria é um resultado endógeno do processo competitivo e conseqüentemente uma razão para refutar o paradigma SCP.

Por outro lado, nós podemos mencionar Caves & Porter (1977) que também argumentam que as barreiras observadas em uma indústria são em parte estruturais, mas também são, pelo menos, em parte endógenas. De acordo com Caves e Porter, “O novo entrante e a firma incumbente que age para detê-lo, estão ambos tomando decisões de investimento baseados em conjecturas sobre uma rentabilidade futura incerta. As ações do incumbente afetam tanto as conjecturas do novo entrante sobre as condições da indústria após sua entrada, quanto às barreiras estruturais de entrada. Portanto, as barreiras de entrada que observamos são em parte estruturais, mas, pelo menos, também são parte endógenas”.

3.1.2

Competição segundo Chamberlin (Chamberlinian Competition)

A competição segundo Chamberlin foca nas características individuais de cada firma, ao invés de focar nas características estruturais da indústria. De acordo com Barney (1986), “... dado que as diferenças entre as capacidades e habilidades

controladas pelas firmas podem levar a diferenças nos retornos das estratégias implementadas, a lógica de Chamberlin implica que as firmas deveriam procurar escolher aquelas estratégias que mais completamente exploram suas individualidades e características únicas... essa é fundamentalmente a mensagem de teóricos de estratégia como Learned, Christensen, Andrews and Guth (1969), Lenz (1980), Kotler (1976) e Stevenson (1976), que sugerem fortemente que as firmas deveriam escolher estratégias que explorem suas individualidades e competências únicas e ao mesmo tempo evitem as suas fraquezas”.

Barney (1986) sugere uma interessante integração da competição segundo os princípios de IO e a competição segundo Chamberlin. Baseado no trabalho dos autores citados antes, Barney menciona que “... aplicando os conceitos de IO para caracterizar a estrutura da indústria sugere quais categorias de estratégias uma firma deveria considerar (p.ex. barreiras de entrada, diferenciação de produto, etc.), enquanto a lógica de Chamberlin sugere quais estratégias em particular, dentro destas categorias mais amplas, as firmas deveriam escolher implementar. Ou seja, estratégias que explorem as características únicas das firmas, os recursos e competências diferenciadas”.

3.1.3

Competição segundo Shumpeter (Schumpeterian Competition)

A competição descrita por Schumpeter (1936 e 1950) não é estável e certamente menos previsível. Na sua visão, a explicação para o lucro acima do normal está na inovação de produtos e processos. Este lucro superior desaparece quando os competidores conseguem emular a inovação.

Esta visão coloca a inovação como principal combustível da competição e da produtividade diária. Devido ao fato destes introdutores de inovação se distanciarem do padrão normal, Schumpeter caracteriza estas pessoas como “empreendedores”. Aqueles que definem os rumos dos negócios, que estão dispostos a assumir os riscos. “A habilidade e a iniciativa do empreendedor são capazes de moldar um ambiente, de propiciar novas descobertas dos cientistas e inventores, pois criam novas oportunidades para o investimento, para o crescimento” (Freeman, 1994).

Schumpeter continua com sua teoria explicando os ciclos econômicos. Como os imitadores da inovação seguem o inovador, isso provoca uma onda de investimentos que gera um curto ciclo de explosão econômica. A competição, como sempre, força os preços para baixo e em última instância, o lucro desaparece.

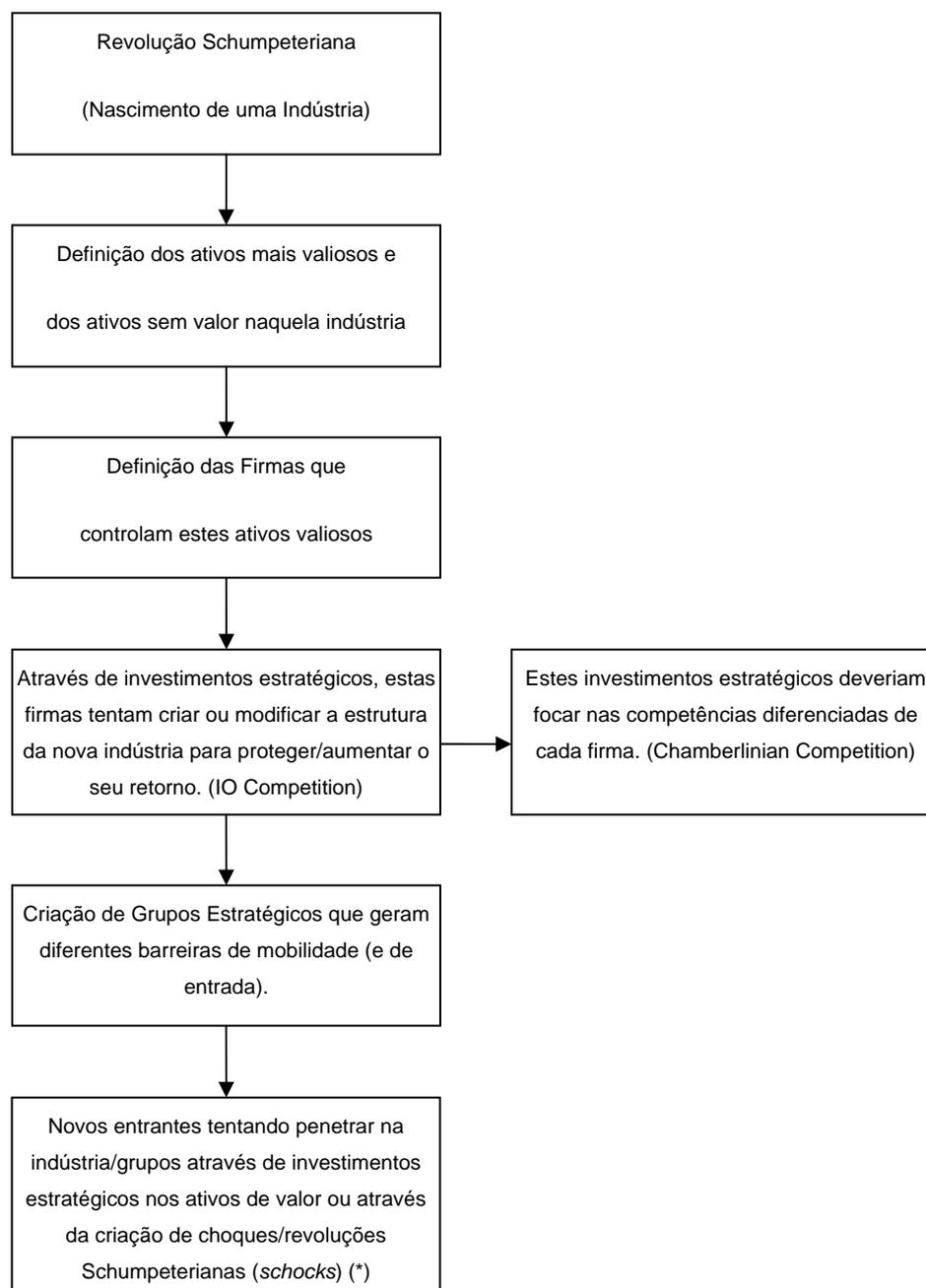
Uma interessante indicação de como trazer o conceito de competição segundo Schumpeter para o campo de estratégia pode ser encontrado no trabalho de Nelson e Winter (1982). Estes acadêmicos enfatizaram as vantagens e custos de seguir uma política de inovação de produto.

De acordo com Nelson e Winter (1982), uma firma deveria focar na criação de revoluções tecnológicas de produtos versus uma estratégia de imitação de produtos.

Peters & Waterman (1982) argumentam que aplicando o conceito de Chamberlin para competição em um contexto Schumpeteriano, pode-se concluir que algumas firmas em uma indústria podem ter as características únicas e necessárias para ser uma fonte de mudanças revolucionárias nesta indústria.

Barney (1986) propõe um raciocínio muito interessante para integrar estas três diferentes abordagens de competição. Este raciocínio é descrito abaixo através de um esquema:

Figura 3.1. Esquema Integrativo de Barney para Competição



(*) Inovações que alteram a estrutura da indústria.

Fonte: Barney (1986)

3.1.4

A Teoria de Estratégia

Foi baseado nestas diferentes abordagens da competição que surgiram algumas escolas de estratégia. As que mais se destacaram foram as escolas estruturalista e neo-austríaca. Ambas tentam basicamente entender como as firmas ganham e sustentam uma vantagem competitiva em suas indústrias.

Neste trabalho estaremos realizando a análise industrial seguindo uma abordagem estruturalista. A origem desta abordagem vem da Economia, mais precisamente da área de economia de organizações industriais (IO). Sendo ainda mais específico, estaremos seguindo as técnicas de análise traçadas por Porter (1980) mixando com uma metodologia estatística desenvolvida por Silva (1997).

A área de estratégia é caracterizada por grande pluralismo e com isso a teoria de estratégia muitas vezes fica inconsistente. Abordagens muito diferentes e originárias de diversas ciências fazem com que a teoria de estratégia caminhe por caminhos muito distintos – sem uma linha principal. Foss (1996), defende a idéia de que a economia deveria exercer um papel mais amplo na discussão dos pesquisadores de estratégia. Segundo ele “... em economia existe uma linha mestra (economia neoclássica) e todos os economistas estão aptos a comunicar-se facilmente devido à existência de uma série de conceitos (equilíbrio, rentabilidade, maximização, curva de demanda, etc) que são compreendidos por todos os economistas”. Foss (1996) usa a evolução do pensamento de Michael Porter para demonstrar algumas das vantagens e alguns dos perigos de usar economia no campo de estratégia, além de ilustrar pontos sobre ecleticismo e pluralismo.

Seguindo adiante com o discurso sobre a teoria de estratégia e deixando o pluralismo de lado, podemos afirmar que estratégia é um caminho. Um caminho a ser escolhido e seguido pelas firmas, de forma que estas ganhem e sustentem uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e, no longo prazo, consigam gerar e manter uma lucratividade acima de outras oportunidades de investimento com risco similar.

Segundo Porter (1980) “... a concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido

na direção da taxa competitiva básica de retorno (retorno de uma indústria em concorrência perfeita, segundo os economistas). Esta taxa básica competitiva, ou retorno de mercado livre é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta taxa a longo prazo, em virtude de sua alternativa de investimento em outras indústrias”.

Portanto, estratégia está ligada à idéia de vencer a concorrência e agir contra as forças que tentam reduzir a lucratividade da indústria e da firma. Estas forças podem ser entendidas como o ambiente competitivo ou estrutura industrial e, segundo a abordagem estruturalista de estratégia, determinam o potencial de lucro final na indústria. Segundo Porter (1980) “A meta da estratégia competitiva para uma firma é encontrar uma posição dentro da indústria onde ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.

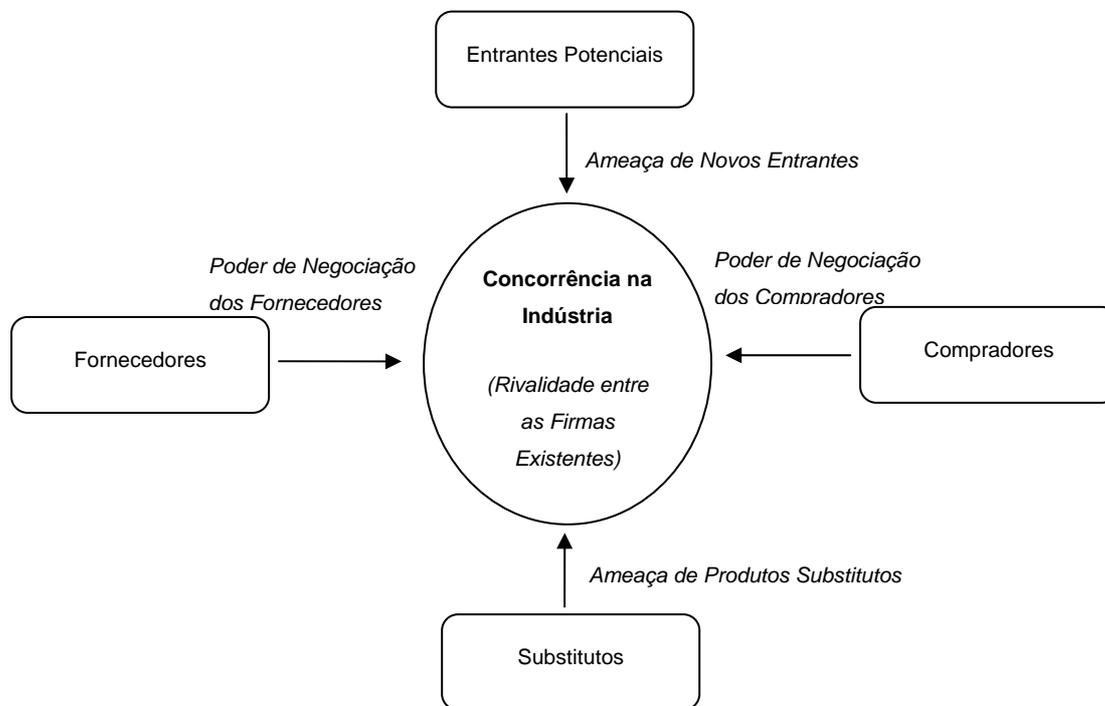
3.2

O Ambiente Competitivo e a Concorrência

Segundo o raciocínio estruturalista, admitimos que a estrutura da indústria (ou o ambiente competitivo) explica em grande parte o grau de lucratividade desta indústria. Passaremos agora a entender o que compõe esta estrutura industrial.

De acordo com a teoria de Porter, que foi adaptada do pensamento de microeconomia, o ambiente competitivo pode ser representado por cinco forças básicas que determinam a lucratividade da indústria. São elas:

- a) Ameaça de Novos Entrantes
- b) Rivalidade entre as Firmas existentes
- c) Ameaça de Produtos Substitutos
- d) Poder de Negociação dos Compradores
- e) Poder de Negociação dos Fornecedores

Figura 3.2. Modelo das Cinco Forças

Fonte: Porter (1980)

3.2.1

Ameaça de Novos Entrantes

Novas firmas atraídas para a indústria trazem novos recursos para ganhar participação de mercado e consolidar sua posição. Estas firmas podem criar guerras de preço, podem inflacionar os preços de matérias primas entre outras ações que agem como uma força redutora da rentabilidade.

A decisão de entrar em um novo mercado depende das barreiras de entrada existentes, além da expectativa de reação das firmas incumbentes. O potencial novo entrante calcula o investimento necessário para transpor as barreiras de entrada somados aos custos de combater a retaliação dos incumbentes. Se este

investimento ainda tiver um retorno aceitável, são grandes as chances do potencial novo entrante tomar a decisão de entrar no mercado.

De acordo com Porter (1980), existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

1) Economias de Escala: São reduções no custo unitário do produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Este tipo de economia é considerado uma barreira de entrada porque obriga o novo entrante a produzir em larga escala e com isso, demanda maiores investimentos ou produzir em pequena escala e ficar assim em desvantagem de custo.

2) Diferenciação do Produto: É a força da marca da firma incumbente, que gera lealdade no consumidor. Para transpor esta barreira de entrada, o potencial novo entrante precisa fazer investimentos para quebrar este vínculo estabelecido com o cliente. Este esforço gera prejuízos iniciais devido à concentração inicial dos esforços de marketing. Além disso, são investimentos altamente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.

3) Necessidades de Capital: Certas indústrias demandam enormes quantidades de capital para competir. Isso pode acontecer na necessidade de crédito ao consumidor, investimento em P&d, investimentos em estoques, marketing, dentre outros. Embora as grandes companhias possuam recursos financeiros para entrar em quase todas as indústrias, existem algumas como a indústria de mineração que limitam bastante a lista de potenciais novos entrantes. Mesmo que o capital esteja disponível no mercado financeiro, a taxa de risco cobrada para alavancar o capital vai se tornar uma vantagem para as firmas incumbentes.

4) Custos de Mudança: A mudança de um fornecedor para outro gera custos para o consumidor. Estes custos podem ser de treinamento no novo produto, custos de busca do novo produto, custos de se desfazer um relacionamento, custos de troca de um equipamento auxiliar, etc. Para superar esta barreira, o potencial novo entrante deverá incorrer em mais gastos, o que representa mais uma desvantagem em relação aos incumbentes.

5) Acesso aos Canais de Distribuição: É o custo que o novo entrante terá para formar sua base de distribuição. Assumindo que os canais existentes já estão sendo atendidos pelas firmas incumbentes, o novo entrante terá que persuadir estes canais a trabalharem com o seu produto. Isso demanda gastos com descontos, verbas de cadastramento, compra de espaço e propaganda cooperada, por exemplo. Muitas vezes as firmas incumbentes tem acordos de exclusividade ou outras formas de controle dos seus canais de venda, o que irá dificultar a formação da rede de distribuição do novo entrante.

6) Desvantagens de Custo Independentes de Escala / Política Governamental: São vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais. As mais comuns são: Tecnologia patenteada; localização favorecida; subsídios oficiais; curva de aprendizado.

Como citado anteriormente, além dos custos de transpor as barreiras de entrada, existem os custos da retaliação das firmas incumbentes. A expectativa de reação das firmas incumbentes também irá influenciar a ameaça de novos entrantes. Incumbentes com forte histórico de retaliação, boa saúde financeira, alta alavancagem operacional ou crescimento lento da indústria em que estão presentes são indicadores de retaliação e isso pode influenciar na decisão de entrada da nova firma.

Um último ponto importante é que um potencial novo entrante não é necessariamente, uma firma nova na indústria. Caves and Porter (1977) propõe a idéia de que "... a teoria sobre barreiras de entrada tem sido, de forma desnecessária, restrita ao movimento de firmas com output zero para algum nível positivo de output. Torna-se muito mais rico, porém ainda conciso, quando entendida como uma teoria geral de mobilidade das firmas entre segmentos de uma indústria, englobando, portanto a entrada, saída e movimento entre grupos na indústria". Esta afirmação toca no conceito de grupos estratégicos que será explorada mais à frente na seção 3.3.6.

3.2.2

Rivalidade entre as Firmas existentes

A rivalidade entre as firmas pode atuar como uma força redutora de lucratividade na indústria. Algumas formas de concorrência como as guerras de preços, são altamente instáveis e normalmente deixam a indústria como um todo em pior situação, pois atinge diretamente a rentabilidade das firmas. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, com benefício para todas as firmas. Segundo Porter (1980), a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais.

- Concentração na Indústria (número de concorrentes);
- Crescimento Lento da Indústria;
- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos;
- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes Divergentes;
- Interesses Estratégicos;
- Barreiras de Saída Elevadas.

3.2.3

Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos agem como uma força redutora da lucratividade a partir do momento em que fixam um limite máximo de preço para os produtos oferecidos pelas firmas da indústria em questão. Se o preço ultrapassa este limite, os consumidores passam a consumir o substituto.

Segundo Porter (1980) “os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas

indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantarestrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável”.

3.2.4

Poder de Negociação dos Compradores

Esta última força determinante da lucratividade da indústria fica bem evidenciada quando o comprador faz compras de volumes muito grandes em relação às vendas do vendedor. Na indústria de bens de consumo, por exemplo, os grandes varejistas detêm uma base de distribuição enorme no Brasil. Se um fabricante comercializa seus produtos neste canal e não chega a um acordo comercial com um destes compradores, seu produto perde imediatamente uma base de distribuição gigantesca, afetando a sua participação de mercado e possivelmente comprometendo ações de marketing nos produtos. Portanto, ele quase não tem escolha e tem que ceder radicalmente nas negociações, o que normalmente reduz muito sua lucratividade. Neste caso, o poder de negociação dos compradores é alto. A única maneira da indústria reduzir esta força é através de ações de marketing, fazendo com que os consumidores finais façam pressão no varejista pelos produtos de determinada firma. Assim o varejista também sofrerá uma pressão para manter os produtos da firma em seu mix e isso vai ajudar a indústria a fazer negociações mais lucrativas. Uma outra saída é o fabricante fazer uma integração para frente criando seu próprio canal de distribuição e acabar com esta força redutora de lucratividade. Esta é uma alternativa normalmente inviável porque os varejistas representam um ganho econômico na cadeia produtiva. Se a indústria quiser integrar para frente e criar seu próprio canal de distribuição provavelmente, seria mais caro do que pagar o varejista. Mas algumas vezes a integração do varejo parece valer a pena. No caso da indústria de artigos esportivos, veremos uma forte movimentação dos fabricantes no sentido de abrir lojas próprias e exclusivas da sua marca.

Uma outra situação que evidencia o poder de negociação dos compradores como força competitiva é quando os produtos da indústria são pouco

diferenciados e o comprador enfrenta poucos custos de mudança. Nesta situação, o comprador tem a chance de incitar a rivalidade das firmas na indústria através de leilões de preço, por exemplo.

Por último, podemos citar a ameaça concreta de integração para trás que o comprador pode impor ao fornecedor. A indústria de carros é um bom exemplo. As grandes montadoras têm total capacidade de produzir quase que todas as peças de seus carros. Não o fazem por razões de custo operacional / financeiro, mas todos os fornecedores sabem que um desacordo comercial pode levar a montadora a produzir internamente a peça em questão. Isso deixa grande poder de negociação nas mãos do comprador e pode atuar como mais uma força redutora da lucratividade da indústria.

3.2.5

Poder de Negociação dos Fornecedores

As características que aumentam a força dos fornecedores são muito parecidas com as que aumentam as forças dos compradores, só que em outro nível da escala produtiva. Podemos citar que os fornecedores têm alto poder de negociação em indústrias com as seguintes características:

- Compradores Fragmentados;
- Produtos do fornecedor não têm substitutos;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto do fornecedor é importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Tabela 3.1. Determinantes da Estrutura da Indústria

FORÇAS	ELEMENTOS DETERMINANTES
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economias de Escala ▪ Diferenciação de Produtos ▪ Identidade de Marca ▪ Custos de Mudança ▪ Exigências de Capital ▪ Acesso à Distribuição ▪ Política Governamental ▪ Vantagens Absolutas de Custo - Curvas de Aprendizagem - Curvas de Experiência - Acesso aos Insumos - Tecnologias Patenteadas ▪ Retaliação Esperada ▪ Preço de Entrada Dissuasivo
RIVALIDADE ENTRE AS FIRMAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento da Indústria ▪ Custos Fixos ▪ Sobre-capacidade Intermitente ▪ Diferenciação entre Produtos ▪ Identidade de Marca ▪ Custos de Mudança ▪ Concentração da Indústria ▪ Complexidade Informacional ▪ Diversidade de Concorrentes ▪ Interesses Empresariais ▪ Barreiras de Saída
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço-desempenho Relativo dos Produtos Substitutos vs. Concentração de Firmas ▪ Custos de Mudança ▪ Propensão do Comprador a Trocar de Fornecedor
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos Substitutos ▪ Concentração: Compradores vs. Indústria ▪ Volume do Comprador ▪ Custos de Mudança ▪ Informação do Comprador ▪ Ameaça de Integração Vertical ▪ Sensibilidade ao Preço ▪ Diferenciação dos Produtos ▪ Identidade de Marca ▪ Impacto sobre a Qualidade ▪ Lucro dos Compradores ▪ Incentivos aos Tomadores de Decisão
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciação dos Insumos ▪ Custos de Mudança ▪ Presença de Insumos Substitutos ▪ Concentração dos Fornecedores ▪ Importância do Volume para o Fornecedor ▪ Custo Relativo às Compras Totais da Indústria ▪ Impacto dos insumos sobre Custo ▪ Ameaça de Integração Vertical

Fonte: Adaptação de Pinho (2000)

3.3

Estratégias Competitivas e a Tipologia de Porter

Entendida a composição da estrutura industrial, chegamos no ponto onde a firma decide qual será sua postura em relação a cada uma das forças redutoras da lucratividade da indústria. Olhando pelo lado estratégico, esta decisão é o posicionamento da firma quanto às causas básicas de cada força competitiva.

Segundo Porter (1980), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo, antes que os rivais a identifiquem.

A primeira abordagem reflete uma postura defensiva em relação à estrutura e pode ser bem representada na afirmação de Porter (1980) “o conhecimento das capacidades da firma e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a firma deve enfrentar a concorrência e aquelas que deve evitá-la. Se a firma for um produtor de baixo custo, por exemplo, ela pode optar por vender para compradores poderosos, com o cuidado de vender-lhes apenas produtos não vulneráveis à concorrência de substitutos”. Ou seja, a idéia é partir das capacidades da firma para reagir à estrutura e não a estrutura ditando as capacidades da firma.

Por outro lado, esta é apresentada como uma das diversas possíveis abordagens. Sua segunda abordagem é mais agressiva e defende a firma influenciando na estrutura da indústria. Este posicionamento, que ele identifica como ofensivo, visa fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças

competitivas: visa alterar as suas causas. Porter cita que inovações em Marketing podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto. Investimentos de capital em grandes instalações ou a integração vertical afetam as barreiras de entrada. O equilíbrio das forças é, em parte, resultado de fatores exógenos a firma e, em parte, endógenos.

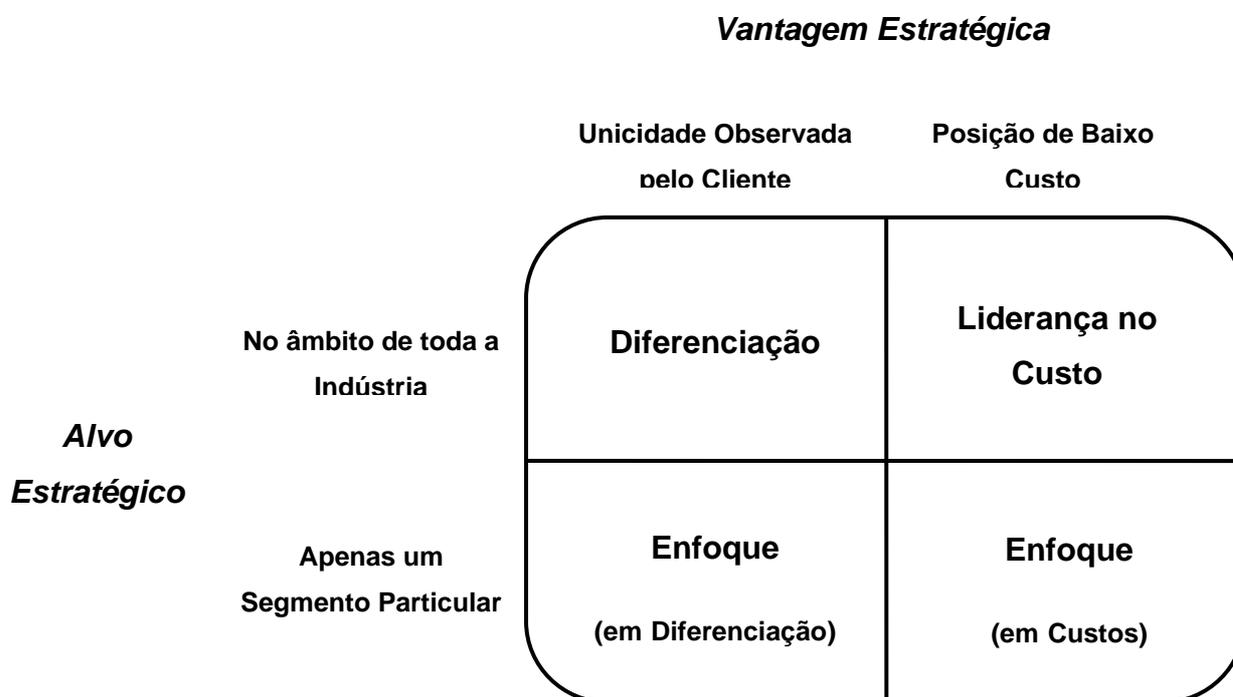
Uma terceira abordagem defende a antecipação de mudanças futuras e consequente movimento antecipado da firma como uma forma de melhor se posicionar no ambiente competitivo. Esta abordagem é baseada na idéia de que as indústrias evoluem e sofrem mudanças naturais nas fontes estruturais da concorrência. Por exemplo, percebe-se que a publicidade é declinante à medida que a indústria amadurece e que as firmas tendem para uma integração vertical.

É interessante observar que Porter considera os fatores organizacionais da firma como elementos de moldagem de uma estratégia. São elementos que o aproximam da visão da firma baseada em recursos (RBV). As firmas que optam por posicionar-se de forma que suas capacidades proporcionem uma defesa ao ambiente são identificadas como estratégias defensivas. As que tentam influenciar na estrutura são chamadas ofensivas. E continua nesta aproximação à visão RBV quando afirma que “... a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares” (Porter, 1980).

Porter (1980) propõe uma tipologia estratégica que define três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente) para criar esta posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. São elas:

- Estratégia de Liderança em Custo;
- Estratégia de Diferenciação;
- Estratégia de Enfoque (baseado em custo ou diferenciação).

Figura 3.3. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Adaptação Porter (1980)

Na prática, ele defende a idéia que estas estratégias sejam exclusivas, ou seja, a firma deve optar por perseguir somente uma delas. Seu argumento é que seria necessários o comprometimento total e arranjo organizacional compatível com cada uma destas estratégias. Isso não aconteceria se a escolha estratégica fosse múltipla. As empresas que procuram estratégias híbridas ou que fracassam na busca por uma delas foram por ele designadas como stuck-in-the-middle (sem posicionamento). O fato de uma empresa possuir um posicionamento classificado como stuck-in-the middle não significa que ela não se utilize de métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que sua estratégia como um todo carece de consistência interna (Dess & Davis, 1984).

A afirmação básica da tipologia estratégica de Porter é que as firmas que implementam com sucesso umas três estratégias genéricas atingem desempenho superior. As firmas que não conseguem implementar uma destas estratégias (stuck-in-the-middle) ficam mal posicionadas e, no longo prazo, estas firmas terão

rentabilidade inferior às bem sucedidas na implementação das estratégias genéricas.

Fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: (1) falhar em alcançar ou sustentar a estratégia ou (2) que o valor da vantagem estratégica proporcionada pelo posicionamento seja desgastado com a evolução da indústria.

3.3.1

Estratégia de Liderança em Custo

O que caracteriza da melhor forma esta estratégia é a busca por parte da firma de uma liderança no custo total em relação aos seus concorrentes. Para entender por que Porter afirma que esta estratégia cria uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas, precisamos explorar a relação dela com cada uma das cinco forças:

- a) Rivalidade: Os custos mais baixos significam que a firma pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (em uma guerra de preços, por exemplo).
- b) Compradores: Os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.
- c) Fornecedores: Mais folga na margem para suportar os aumentos nos custos dos insumos fornecidos.
- d) Novos Entrantes: Uma posição de baixo custo cria barreiras de entradas substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo.
- e) Produtos Substitutos: Posição favorável em relação aos substitutos

A liderança em custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo, despesas gerais, minimização de custos de P&d, força de vendas, publicidade, etc.

Segundo Porter, atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma parcela alta de mercado. Por isso, é muito difícil a presença de dois líderes de custo na mesma indústria.

3.3.2

Estratégia de Diferenciação

Esta segunda estratégia genérica está baseada na idéia de se criar um produto ou serviço único no âmbito de toda indústria. Esta diferenciação pode estar em uma marca, em um serviço de atendimento, ou em uma rede de fornecedores diferenciada, por exemplo. O ideal é que a firma consiga se diferenciar não só em uma destas dimensões, mas em várias delas. Isto aumenta a sua distância das outras firmas concorrentes e melhora a sua posição em relação às cinco forças competitivas da seguinte forma:

- a) Rivalidade: A diferenciação isola a firma da rivalidade porque produz lealdade no consumidor e permite a firma que evite certas guerras competitivas entre os incumbentes da indústria.
- b) Novos Entrantes: A mesma lealdade cria uma barreira de entrada que precisa ser quebrada e demanda normalmente altos investimentos do potencial novo entrante.
- c) Compradores: Reduz o poder dos compradores porque reduz as alternativas de substituição do produto tendo em vista que ele é único. Os consumidores ficam menos sensíveis a preço.
- d) Fornecedores: A diferenciação produz margens altas o que reduz a importância das alterações de preços dos insumos.
- e) Substitutos: A lealdade do consumidor faz com que a firma diferenciada fique mais bem posicionada em relação aos substitutos do que os concorrentes.

Segundo Porter, se a estratégia de diferenciação for alcançada, a firma irá obter no longo prazo retornos acima da média da indústria, mesmo que às vezes se torne impossível obter uma alta parcela de mercado. Isso acontece porque em

geral a diferenciação requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

A posição de diferenciação se mostra normalmente incompatível com a posição de liderança em custos, porque ela exige altos gastos em funções como pesquisa, desenvolvimento de produto, materiais de alta qualidade, serviço ao consumidor e publicidade.

3.3.3

Estratégia de Enfoque

A estratégia de enfoque tem como idéia básica que existe uma diferença entre o desempenho requerido por alguns segmentos de consumidores e o desempenho dos produtos ofertados pelas firmas concorrentes com escopo amplo de atuação. As firmas com estratégia de enfoque atuam na redução desta diferença em segmentos específicos e assim adquirem uma vantagem em relação aos seus concorrentes de atuação ampla.

A estratégia pode ser implementada focando em diferenciação, em custos mais baixo para o segmento alvo ou em ambas. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Segundo Porter “a firma que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria”. E o mais interessante desta estratégia genérica é a idéia de que não existe uma cadeia de valor que possa atender de forma ótima todos os segmentos. Assim, em indústrias onde as firmas incumbentes têm um escopo amplo de atuação, provavelmente haverá segmentos que não estão sendo atendidos da forma ideal.

3.3.4

O Meio-Termo (Stuck-in-the-Middle)

Este termo inventado por Porter serve para definir uma firma que está fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções apontadas. Segundo ele, a firma que está nesta posição tem grandes chances de obter uma baixa rentabilidade. O raciocínio é que se a firma não é a líder em custo, irá perder os clientes de grande volume que estão preocupados com o preço. Por outro lado, não serão capazes de conquistar a parcela de mercado que gera altas margens porque não consegue competir com as firmas que tem diferenciação. Mesmo atendendo a parcela de mercado restante, a firma mal posicionada sofrerá de forma intensa as forças do ambiente competitivo e sua margem estará sistematicamente abaixo da média da indústria. Isso deixa sua posição frágil e no longo prazo pode forçar a sua saída da indústria.

De acordo com Porter (1980) “a firma na posição meio-termo tem que tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança - ou ao menos a paridade - de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (ênfase) ou atingir alguma supremacia (diferenciação). As duas últimas opções podem acarretar contração da parcela de mercado e até em termos absolutos de vendas. A escolha entre estas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da firma. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, como já foi visto. Raramente uma firma está ajustada para todos os três”.

3.3.5

Dimensões da Estratégia Competitiva

Se pudéssemos olhar a estratégia de uma firma como uma edificação, as dimensões estratégicas seriam os pilares desta construção. Para entender melhor, vamos pegar o exemplo da estratégia de liderança em custo. Esta estratégia remete

a idéia de que a empresa estará preocupada com custos e fará o máximo para controlá-los e assim atingir o menor custo total da indústria. Esta idéia ampla é correta, porém na prática, uma estratégia é formada por diversas funções e decisões de investimento que são as dimensões estratégicas. Portanto, implementar uma estratégia de liderança em custo requer a definição de uma linha de produtos compatível, uma definição de canais de venda compatíveis, escolha da qualidade do produto, investimentos em integração vertical, definição de política de preço, dentre outras escolhas que somadas refletem uma posição de liderança em custos.

As dimensões estratégicas refletem como as firmas competem e apesar disso mudar de indústria para indústria, Porter (1980) fez uma lista de dimensões estratégicas que em geral captam as possíveis diferenças entre as opções estratégicas de uma firma em uma dada indústria. São elas:

- Especialização: grau em qua a firma concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvo e os mercados geográficos atendidos;
- Identificação de marcas: grau em que a firma busca a identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação de marca pode ser alcançada por via de publicidade, força-de-vendas, ou por diversos meios;
- Política de canal: o grau em que a firma busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final “versus” o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- Seleção do canal: a escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencentes à firma a pontos-de-venda que são especializados em um dado produto até canais que distribuem amplas linhas de produtos;
- Qualidade do produto: seu nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características, etc;
- Liderança tecnológica: o grau em que ela procura a liderança tecnológica “versus” um comportamento imitativo. É importante notar que uma firma

pode ser líder em tecnologia, mas deliberadamente não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado; qualidade e liderança tecnológica não andam necessariamente juntas;

- Integração vertical: o montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a firma ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante;
- Posição de custo: o grau em que ela busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo;
- Atendimento: o grau em que a firma proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, e assim por diante. Este aspecto da estratégia poderia ser visto como parte da integração vertical, mas é considerado à parte com finalidades analíticas;
- Política de preço: sua posição relativa de preço no mercado. A posição de preço estará em geral relacionada a outras variáveis como posição de custo e a qualidade do produto, mas o preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;
- Alavancagem: o grau de alavancagem financeira e operacional de qua a firma dispõe;
- Relacionamento com a matriz: exigências sobre o comportamento de uma unidade baseada no relacionamento desta com sua matriz. A firma pode ser uma unidade de um conglomerado altamente diversificado, um elo de uma cadeia vertical de negócios, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária de uma firma estrangeira, etc. A natureza do relacionamento com a firma controladora influenciará os objetivos com os quais a firma é administrada, os recursos que ela tem disponíveis, e determinará, talvez, algumas operações ou funções que ela reparte com outras unidades (com as resultantes implicações de custo);
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: em indústrias multinacionais, o relacionamento que a firma desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem assim como com

governos de países estrangeiros em que esteja operando. O governo do país de origem pode lhe proporcionar recursos ou outro tipo de assistência ou, ao contrário, pode regulamentar a atividade da firma ou de alguma outra maneira influenciar suas metas. Os governos anfitriões com frequência desempenham funções semelhantes.

Para cada indústria e para cada tipo de estratégia, as dimensões terão maior ou menor peso e serão implementadas de forma diferente. Neste trabalho, foram identificadas na indústria em questão as principais dimensões estratégicas escolhidas pelas firmas. Para cada uma destas dimensões foi atribuída uma forma de quantificação que torna esta dimensão passível de ser mensurada e passível de comparação entre as firmas. Com estas dimensões quantificadas, é possível identificar a estratégia utilizada por cada firma, entender o que cada uma delas está focando, também entender o que existe em comum entre as estratégias escolhidas pelas firmas e, por último, testar a adequação da tipologia de estratégias genéricas de Porter à indústria em questão.

3.3.6

Grupos Estratégicos

Baseado na identificação das dimensões estratégicas, Porter defende a existência de grupos estratégicos. Um grupo estratégico é o grupo de firmas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Uma vez que os grupos tenham sido formados, as firmas dentro do mesmo grupo se assemelham de diversas maneiras (como parcelas de mercado semelhantes, forma de reagir a acontecimentos externos e movimentos competitivos). O Grupo estratégico é um dispositivo projetado para ajudar na análise estrutural. É uma visão intermediária entre a indústria como um todo e cada firma de forma isolada. Em última instância todas as firmas são diferentes. O importante é avaliar que grau de diferença estratégica é importante para classificação em grupos. Segundo Porter (1980), uma diferença na estratégia entre firmas é suficientemente importante para ser reconhecida na definição de

grupos estratégicos, caso ela afete de modo significativo a posição estrutural das firmas.

Dess and Davis (1984) defendem a existência de grupos estratégicos porque esta visão reconhece que existem comunalidades entre as estratégias. Isso contrapõe a visão atomística de que cada firma é considerada única em todos os aspectos. Schendel and Hofer (1979) afirmam que o conceito de grupos estratégicos entre firmas fornece um framework para responder a demanda por evidência empírica “a evidência que as estratégias diferem entre as firmas e que melhores estratégias fazem uma diferença no desempenho”.

A presença de grupos estratégicos foi identificada na indústria de artigos domésticos (Hunt, 1972), processos químicos (Newman, 1973), bens de consumo (Porter, 1973) e indústria de cerveja (Patton, 1976).

Segundo Porter (1980), o potencial de lucro das firmas em grupos estratégicos diferentes é com frequência diferente, abstraídas totalmente suas capacidades de implementação, porque as cinco forças competitivas gerais não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes. Isso acontece porque as escolhas das dimensões estratégicas mudam significativamente de um grupo para outro. Consequentemente muda a forma como as firmas de cada grupo enfrentam as cinco forças competitivas. Essa diferença entre os grupos também é a base para o conceito de barreiras de mobilidade, que são barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro.

Este conceito de barreiras de mobilidade foi inicialmente apresentado no trabalho de Caves and Porter (1977). Neste trabalho os autores suportaram a idéia de estruturas de subgrupos dentro da indústria (grupos estratégicos) e entenderam que as barreiras de entrada seriam específicas para o grupo e, portanto, não protegem toda a indústria de forma igual. Também defenderam a idéia de que as barreiras de mobilidade entre grupos residem nas mesmas características estruturais das barreiras de entrada para qualquer grupo de fora da indústria. Ou seja, as barreiras específicas do grupo protegem não só contra novos entrantes da indústria quanto contra membros de outros grupos (mobilidade intergrupos).

As barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o fato de algumas firmas em uma indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras. Teoricamente, as firmas membros de grupos estratégicos com

barreiras de mobilidade altas terão um maior potencial de lucro do que aquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas.

Dranove, Petraf e Shanley (1998) complementam esta visão argumentando que as barreiras de mobilidade são importantes para suportar o desempenho superior dos grupos ao longo do tempo, porém não acreditam que estas barreiras sejam a causa primária da possível diferença de desempenho entre os grupos estratégicos. Os autores acreditam que a chave para efeitos no desempenho do grupo é a interação estratégica entre as firmas. Eles utilizam o termo interação estratégica para denotar todo o rol de comportamentos das firmas nos quais existe alguma forma de cooperação ou coordenação entre os membros do grupo. Estas interações estratégicas podem ir desde um conluio ilícito, até interações não cooperativas, P&d compartilhado ou outras formas de cooperação que aumentem a eficiência das firmas. Ou seja, eles defendem que o conceito de grupos estratégicos é importante somente se existe uma relação entre a conduta do grupo e o desempenho das firmas. Descordam da opinião de Hatten e Hatten (1987) que sugerem que o conceito de grupos estratégicos pode ser nada mais que uma conveniência analítica – uma forma de sumarizar e analisar dados no nível da firma, de forma eficiente.

Thomas e Venkatraman (1988) também são contra a simples demonstração empírica da mera evidência de grupos na indústria e acham que isto não é um resultado de pesquisa significativo em gerenciamento estratégico. Acham que o estudo se torna significativo quando a estrutura dos grupos observada pode ser relacionada à estrutura de grupos esperada em extensa teoria. Isso é o que tentamos fazer neste estudo quando procuramos testar a adequação dos grupos existentes à tipologia de Porter que define a existência de quatro possíveis grupos estratégicos mais um grupo que é considerado sem posicionamento.

Um outro ponto interessante para destacar na pesquisa de Thomas e Venkatraman (1988) é quando eles falam das fronteiras da indústria para formação dos grupos estratégicos. Segundo os autores, a maioria dos estudos teve uma aceitação implícita de fronteiras predefinidas para a indústria e isso é motivo de crítica porque, nos dias atuais, as fronteiras das indústrias se abriram com a competição global. A utilização de um sistema como o de codificação industrial padrão americano (SIC) ou mesmo as fronteiras geográficas, não representam com

precisão a indústria. Segundo Abell (1980) é mais interessante adotar uma definição mais ampla do negócio e da competição que capture variações no produto, mercado e tecnologia.

3.4

Análise da Indústria

Baseado na Teoria referenciada acima e seguindo ainda a metodologia proposta por Porter (1980), podemos resumir a análise de uma indústria nos seguintes passos:

- a) Mapear as estratégias de todos os concorrentes significativos, baseado nas dimensões estratégicas de competição na indústria;
- b) Avaliar a dimensão e composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo;
- c) Analisar como incidem as forças competitivas em cada grupo estratégico;
- d) Avaliar o padrão de interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e a sua vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

Resumindo, a análise estrutural dentro da indústria avalia como as firmas, dentro de cada grupo estratégico, sentem e reagem ao ambiente competitivo.

Além disso, esta análise tenta explicar como este ambiente impacta na rentabilidade das firmas. Porter (1980) enumera três grandes determinantes da lucratividade de uma firma:

- Características comuns da Indústria (ESTRUTURA) – cinco forças, taxa de crescimento da indústria, etc.
- Características do Grupo Estratégico (CONDUTA) – Estratégias adotadas pelos grupos
- Posição da Firma dentro do Grupo (FATORES ORGANIZACIONAIS)

Teoricamente, cada uma destas determinantes explica uma parte da lucratividade de uma firma. São as respostas para as três grandes perguntas no estudo de Estratégia:

Por que algumas indústrias são mais lucrativas do que outras?

R: ESTRUTURA

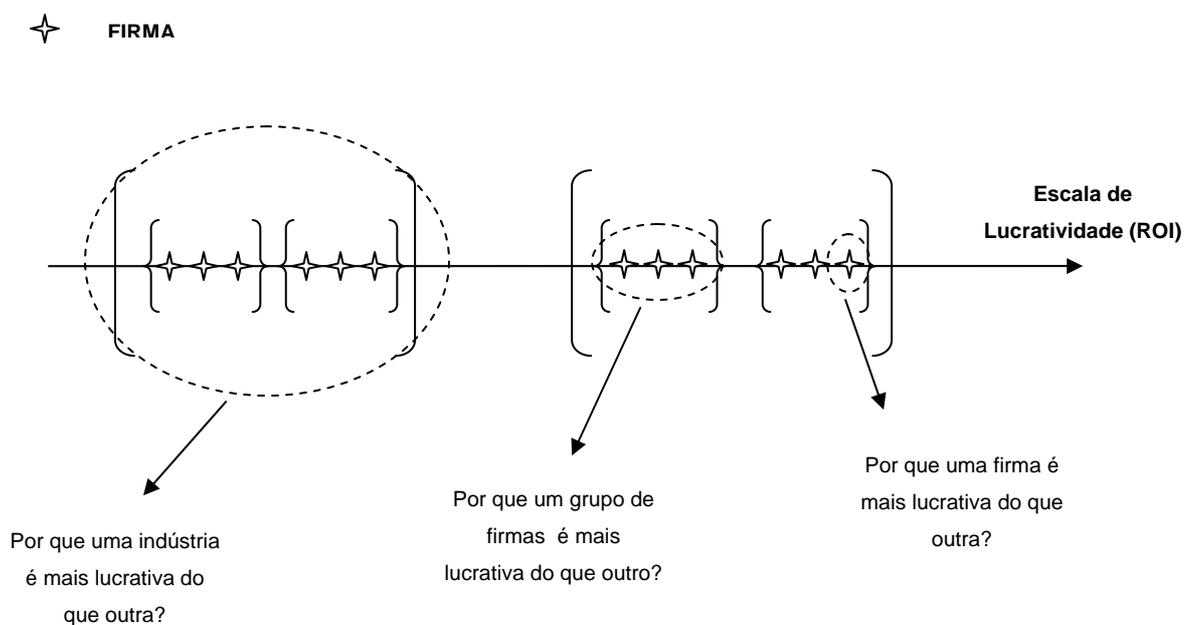
Dada uma indústria, por que alguns grupos de firmas são mais lucrativos do que outros?

R: CONDOTA / ESTRATÉGIA

Dado um grupo de firmas, por que algumas firmas são mais lucrativas do que outras?

R: FATORES ORGANIZACIONAIS

Figura 3.4. Comparação do desempenho entre setores industriais, grupo de empresas e empresas.



Fonte: Adaptação Silva (1997)

3.5

O Conceito de Desempenho

O conceito de desempenho está no centro do estudo de estratégia. A idéia básica é que o desempenho varia entre as firmas. Por causa desta variação, os pesquisadores de estratégia podem estudar os fatores que diferenciam estas firmas e explicar porque algumas firmas estão regularmente atingindo desempenhos superiores a outras. Teoricamente, uma estratégia bem sucedida deve ser medida em termos de desempenho econômico. As teorias desenvolvidas no campo de estratégia de negócios deveriam estar aptas a explicar diferenças no desempenho das firmas e prever o impacto de decisões no desempenho. Mas o que podemos considerar como um bom desempenho?

Normalmente o desempenho está associado à idéia de lucratividade, especialmente de maximizar a lucratividade. Ou seja, a firma que atinge a maior lucratividade foi a que escolheu a melhor estratégia. Critérios de desempenho objetivos tais como retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retornos sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado, e fluxo de caixa, dominam a literatura. A utilização de lucratividade medida através de ROI, ROS ou ROA como único indicador de desempenho pode ser encontrada em alguns estudos tais como os realizados por Cool e Dierickx (1993), Cool e Schendel (1987), Hambrick (1983) e Hansen e Warnerfelt (1989). Outros autores optam por utilizar mais de uma dimensão para o levantamento de desempenho. Exemplos de estudos que utilizam duas medidas objetivas de desempenho podem ser encontrados em Dess e Davis (1984), Hambrick (1983), Kim e Lim (1988) e Miler e Dess (1993).

Thomas e Venkatraman (1988) argumentam que na maioria dos estudos o desempenho é tratado sob uma visão estreita, somente em termos de lucratividade, ao invés de medidas múltiplas. No seu estudo sobre grupos estratégicos eles associam a utilização de medidas múltiplas de desempenho para suportar a existência dos grupos estratégicos, citando "... dado que o desempenho não é um conceito unitário, deve ser reconhecido que o suporte para validade dos grupos estratégicos será encontrada somente na utilização de índices múltiplos de

desempenho, que reflitam tanto critérios financeiros quanto operacionais (ex: Cool e Schendel, 1987)”.

Silva (1997) utilizou-se de um modelo multidimensional composto por diversas variáveis subjetivas, juntamente com variáveis objetivas tais como ROI e parcela de mercado, para levantar os resultados obtidos pelas empresas da indústria brasileira de seguros.

É importante ressaltar que medidas de desempenho baseadas em dados contábeis apresentam algumas limitações. Definição de regras contábeis (depreciação, avaliação de estoques, correção monetária, entre outras), bem como lançamento de ativos e despesas em valores históricos e, portanto distorcidos pela inflação do período, são algumas das limitações. Possíveis diferenças nos métodos de apuração contábeis podem tornar os resultados não comparáveis e possivelmente tendenciosos.

Na presente pesquisa, levando em consideração a limitação das fontes de dados, foram adotadas as seguintes medidas de desempenho:

- Crescimento de Vendas;
- ROS (Retorno sobre Vendas);
- Geração de Fluxo de Caixa.