2
Referencial teórico

O referencial teórico exposto neste trabalho tem como pilar a teoria desenvolvida por PORTER (1980) em seu livro intitulado Estratégia Competitiva.

Para elucidar o arcabouço teórico que serve de base para esta dissertação adotaremos o seguinte caminho: inicialmente discutiremos quais atributos são necessários para um sistema de classificação adequado, baseado no trabalho de CHRISMAN (1988).

Em seguida apresentaremos a tipologia de Porter para as estratégias genéricas, assim como as principais críticas a este modelo. Posteriormente, apresentaremos algumas tipologias alternativas como MILES & SNOW (1978), ABELL (1980), CHRISMAN(1988), MINTZBERG (1988),) e MILLER & DESS (1993).

Para completar a análise bibliográfica e teórica, discutiremos a questão dos grupos estratégicos.

2.1
Características de um sistema de classificação

Antes de iniciarmos nossa discussão sobre tipologias de estratégias genéricas e sistemas de classificação, devemos compreender quais características, requisitos e atributos, estes sistemas devem conter e atender. Esta discussão será baseada em CHRISMAN (1988).

Inicialmente, Chrisman define taxonomia como a teoria e prática de delimitar e classificar diferentes tipos de entidades.

Segundo ele, existem quatro objetivos de um sistema de classificação: diferenciação, generalização, identificação e recuperação de informações.

Todas as classificações são compostas por uma *taxa*, ou classes, que são conjuntos de entidades suficientemente similares entre si e suficientemente diferentes das entidades em outros grupos de forma que possam ser separadamente delimitados e nomeados.

Por exemplo, o esquema de Porter de estratégias genéricas, que veremos adiante em detalhe, é uma categoria composta por quatro classes: liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e enfoque em diferenciação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

De acordo com Chrisman, existem alguns atributos necessários dos grupos de um sistema de classificação, descritos a seguir:

- Mutuamente exclusivos: Uma estratégia deve estar associada a um e somente um grupo;
- Internamente Homogêneo: Os membros de um determinado grupo devem ser mais semelhantes entre si do que membros de outros grupos;
- Grupos coletivamente exaustivos: Todas as estratégias conhecidas devem pertencer a um grupo existente;
- Estável: Os grupos de um sistema de classificação devem ser robustos a testes empíricos utilizando novas amostras e consistentes quanto ao reposicionamento estratégico das empresas. Ou seja, é possível que uma empresa migre de um grupo para outro somente se suas estratégias mudarem;
- Nominação relevante: O esquema de identificação deve explicitar a característica dominante daquele grupo, ou um subgrupo dos atributos mais importantes. Portanto uma *taxa* deve ser nomeada de forma que explicite estas características chaves que diferenciam os grupos, facilitando assim a imediata identificação;

Além dos atributos analisados acima, que os grupos devem possuir, o sistema de classificação deve também atender a algumas características que serão descritas a seguir:

- Características chaves: Um sistema de classificação deve estar baseado nas características chaves da firmas que são classificadas;
- Classificação Genérica: A classificação deve se aplicar a todas as situações e estratégias;
- Parcimonioso: Isto significa que os pesquisadores conseguem agrupar firmas similares e diferenciá-las das outras firmas com o menor número possível de grupos;
- Hierárquico;
- Independente de tempo: o sistema de classificação deve ser robusto para identificar tanto estratégias passadas quanto estratégias presentes ou futuras;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Tendo em mente estes 10 atributos necessários a um sistema de classificação passaremos a analisar na próxima sessão o a tipologia de Porter.

2.2
Estratégias genéricas

Segundo DA SILVA, CARNEIRO e DESCHAMPS (1988), o conceito de estratégias (ditas) genéricas advém do fato que alguns autores acreditam ser possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria.

Segundo CHRISMAN (1988) existem três componentes relevantes para descrever uma estratégia genérica, são eles: escopo, diferenciação por segmento e tipos de armas competitivas utilizadas.

Neste sentido, escopo é definido como a abrangência de atuação ou domínio de ação da empresa. Ou ainda, em que mercado ela atua.

Armas competitivas são definidas como sendo a principal maneira pela qual a organização aplica suas habilidades e recursos para enfrentar o ambiente competitivo e criar vantagens competitivas.

Finalmente, diferenciação por segmento é definida como a utilização de diferentes armas competitivas em diferentes segmentos do mercado.

Segundo PORTER (1980) existem três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas em obter um desempenho melhor que os competidores na indústria, são elas:

1. Liderança em Custo;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

Para Porter é extremamente difícil que uma firma persiga mais de uma estratégia como seu objetivo principal, pois cada posicionamento envolve toda a organização e são conflitantes entre si.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Liderança em custo

Liderança em custo significa ter custos de produção menores que os competidores.

A liderança em custo requer a construção de plantas de produção com grandes ganhos de escala, a busca de redução de custos pelo aprendizado (curva de experiência), forte controle sobre os custos de *overhead*, e minimização de custos nas áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento e serviços.

Ter liderança em custo faz com que a firma tenha desempenho superior na sua indústria independentemente da presença de grandes forças competitivas.

A liderança em custo garante defesa contra concorrentes, que possam reduzir preços; contra compradores poderosos, pois permite reduções de preços; e de fornecedores, pois existe espaço e flexibilidade para aumentos nos custos de matérias primas.

Ter um custo baixo também representa barreiras à entrada, pois embute a necessidade que novos entrantes obtenham significativas economias de escala.

Finalmente a liderança em custo coloca a empresa em uma boa posição contra potenciais substitutos. Portanto uma posição de liderança em custo fornece proteção contra todas as cinco forças competitivas.

Para alcançar uma posição de liderança em custo normalmente são necessários um grande *market share* que trazem ganhos de escala, ou outras vantagens como acesso privilegiado a matéria prima.

Porter afirma que pode existir somente uma empresa líder em custo.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela firma, de modo a criar algo que seja percebido como único na indústria. A escolha pela diferenciação pode ter várias vertentes: design, marca, tecnologia, características, serviços ao consumidor, entre outros. Idealmente, as firmas devem se diferenciar em algumas ou várias destas dimensões.

A estratégia de diferenciação, todavia não implica que a firma deva ignorar custos, porém, este não deve ser seu primeiro objetivo estratégico como é o caso da estratégia de liderança em custo.

A diferenciação é uma estratégia viável para obtenção de retornos acima da média na indústria porque ela cria uma posição de defesa contra as cinco

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

forças competitivas. No entanto as defesas criadas são diferentes daquelas criadas quando se adota uma estratégia de liderança em custo.

A diferenciação ergue barreiras contra a competição, porque cria lealdade do consumidor a marca, o que resulta em menor sensibilidade a preço. Esta lealdade do consumidor e as dificuldades que um eventual competidor terá em superar esta percepção de unicidade funcionam como fortes barreiras à entrada.

A característica única dos produtos ou serviços também permite a obtenção de maiores margens, o que diminui a necessidade de adoção de uma posição de baixo custo.

Estas margens maiores permitem certa flexibilidade para lidar com o poder dos fornecedores, e claramente, reduz o poder de barganha dos consumidores já que estes não dispõem de alternativas comparáveis e, portanto estão menos sensíveis ao preço.

De uma maneira geral, a estratégia de diferenciação apresenta um *trade-off* com a estratégia de liderança em custo porque as atividades requeridas para alcançar esta estratégia são inerentemente custosas, tais como: pesquisa e desenvolvimento, design de produto, materiais de alta qualidade, ou suporte ao cliente.

Segundo DA SILVA, CARNEIRO e DESCHAMPS (1988), embora argumentando que não pode existir mais do que uma líder em custo, Porter afirma que pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos das demais e que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características.

Enfoque

A última estratégia genérica é focar em um determinado grupo de consumidores, segmento, linha de produto, ou mercado geográfico. Portanto, assim como a estratégia de diferenciação, a estratégia de enfoque pode tomar várias formas.

Se por um lado a estratégia de liderança em custo e diferenciação tem como meta atingir seus objetivos em toda a indústria, a estratégia de enfoque por outro lado é construída visando atender um alvo em particular muito bem.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

A idéia por traz disto é que a empresa é capaz de atender aquele determinado segmento de forma mais eficiente que seus competidores que atuam com maior escopo.

Como resultado, as firmas que optam pelo enfoque atingem ou a diferenciação por atender melhor as necessidades de determinado segmento, ou liderança em custo no atendimento a este segmento. E como vimos anteriormente, ambas as estratégias funcionam com defesas contra as forças competitivas.

A firma que alcança uma estratégia de enfoque também pode, portanto obter retornos acima da média da indústria.

Obviamente, a estratégia de enfoque implica em certa restrição ao tamanho de *market share* alcançável.

Com isto percebemos a existência de quatro estratégias genéricas segundo Michael Porter, descritas na figura a seguir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Figura 5
Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Fonte: Michael Porter

As estratégias genéricas descritas diferem em outras dimensões além das já mencionadas anteriormente. A implementação bem sucedida de cada uma delas requer o comprometimento de diferentes recursos e capacidades.

Cada estratégia requer também, estruturas e culturas organizacionais diversas, procedimentos de controle, equipes e sistemas inventivos. Como resultado, o comprometimento sustentado com uma determinada estratégia é crucial para o seu sucesso.

Stuck in the middle

No outro sentido, se uma firma falhar em adotar uma das estratégias genéricas, Porter considera que ela está presa no meio, ou *stuck in the middle*, e que esta condição representa um posicionamento estratégico pobre. A esta firma é praticamente garantido um retorno abaixo da média da indústria.

Seu preço não é competitivo com as firmas líderes em custo e suas margens não são boas quanto à das empresas que alcançam a diferenciação. Segundo Porter, a firma *stuck in the middle* provavelmente também sofre de uma cultura organizacional conflitante.

Esta firma deve fazer uma decisão estratégica fundamental para sair desta situação. Ela pode adotar as medidas necessárias para atingir liderança em custo, ou pelo menos, paridade em custos, ou ela deve se reorientar para um determinando nicho de mercado, adotando a estratégia de enfoque, ou ainda, buscar algum grau de diferenciação em relação aos seus competidores. Isto é, qualquer estratégia é melhor do que estar *stuck in the middle*.

A escolha entre essas opções deve necessariamente estar baseada nas capacidades e limitações da firma. Dificilmente encontraremos uma firma cuja capacidade e recursos permitam a adoção eficaz de qualquer estratégia genérica.

Portanto é crucial compreender qual das estratégias genéricas é mais apropriada para cada tipo de empresa. Esta escolha implica em selecionar a estratégia com maior aderência às forças da empresa e que seja de difícil imitação pelos competidores.

Riscos das estratégias genéricas

Existem basicamente dois riscos associados à busca de uma estratégia genérica. O primeiro é o risco de não alcançar ou sustentar esta posição, e em segundo que a vantagem competitiva seja erodida pela evolução da indústria.

De forma mais especifica, cada estratégia genérica ergue diferentes tipos de barreiras contra as forças competitivas e, portanto envolvem diferentes tipos de riscos como veremos adiante.

Riscos da liderança em custo

Os riscos da liderança em custo estão basicamente ligados a mudanças tecnológicas ou mudanças no mercado. As mudanças tecnológicas, ou, rupturas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

tecnológicas, tornam obsoletos os investimentos e o aprendizado passado. Ainda nesta linha, é possível que novos entrantes ou seguidores possam imitar a empresa líder ou ainda investir em tecnologias no estado-da-arte.

Um outro risco, é que o viés por controle de custo seja tão grande que não se atente para mudanças no mercado. Existe também a possibilidade de inflação nos custos erodindo seu posicionamento estratégico.

Riscos da diferenciação

Um dos riscos desta estratégia é que o diferencial de preço em relação a firma líder em custo seja grande demais para manter a fidelidade a sua marca. Sendo assim, os consumidores sacrificariam algumas características do produto para obter um produto mais barato. Outro risco é que a imitação pelos competidores reduza a percepção dos consumidores quanto à diferenciação.

Riscos do enfoque

Um dos riscos da estratégia de enfoque é que a diferença de custos devido à economia de escala das firmas que atendem todo o mercado seja grande o suficiente que elimine a vantagem de custo ou de diferenciação por atender um nicho especifico. Outro risco é que a diferença nos produtos e serviços desejados pelo nicho onde a empresa atua e o mercado se reduza.

E finalmente existe o risco que outras empresas encontrem submercados dentro daquele nicho de enfoque.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

2.3
Críticas a tipologia de Michael Porter

Como versus onde

Uma das maiores críticas a tipologia de Porter é que elas misturam conceitos de como competir e de onde competir. As estratégias de liderança em custo e diferenciação representam formas de como competir na indústria. Já a estratégia de enfoque reflete uma decisão de onde competir nesta indústria.

Criticas a liderança em custo

Segundo FAULKNER e BOWMAN (1992), a estratégia de liderança em custo está erroneamente associada à idéia de competição em segmentos de

baixo preço. Ser líder em custo não significa ser o fornecedor de menor preço, segundo PARTRIDGE e PERREN (1994).

Criticas a diferenciação

Segundo DA SILVA, CARNEIRO e DESCHAMPS (1988), alguns autores entendem que a estratégia de diferenciação inclui um leque variado de estratégias competitivas distintas, as quais requerem estruturas e competências distintas para sua implementação e, portanto, este tipo estratégico merece ser desagregado numa classificação mais precisa. Como veremos na sessão seguinte, alguns outros autores propuseram outras tipologias para estratégias genéricas.

Esta crítica representa o *trade-off* entre poder explanatório e parcimônia nas categorias de estratégias genéricas.

Criticas a busca simultânea da liderança em custo e diferenciação

Segundo PORTER (1980) as empresas que buscassem ambas as estratégias estariam fadada a ficar *stuck in the middle*, salvo em raras e momentâneas situações.

Entretanto, existem argumentos que sustentam não existir nenhum impedimento quanto à busca simultânea destas duas estratégias. Neste caso os atributos diferenciais do produto são suficientes para garantir aumento da parcela de mercado, gerando ganhos de escala e redução nos custos.

Criticas de Chrisman

Chrisman argumenta que a tipologia de Porter, por utilizar somente dois componentes estratégicos: armas competitivas e escopo, ignora o fato que uma empresa pode adotar estratégias genéricas diferentes em segmentos de mercado diferentes.

Alternativas a tipologia de Porter.

Alternativamente outros autores propuseram outras tipologias para definir estratégias genéricas. A seguir apresentaremos brevemente, os autores de maior relevância acadêmica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

2.4
Tipologias alternativas

Miles & Snow (1978)

Miles & Snow utilizaram a idéia do ciclo adaptativo para elaborar sua tipologia. Isto é, como as empresas se ajustam, ou respondem, ao ambiente competitivo, utilizando uma determinada combinação de tecnologia, estrutura e processos.

Para isto, definem que os processos adaptativos das empresas podem ser descritos por três problemas básicos: o problema do empreendedor, o problema da engenharia e o problema de administração.

O problema do empreendedor consiste em definir o escopo de atuação da empresa assim como sua entrada em novos mercados ou produtos.

O problema da engenharia consiste em operacionalizar as soluções apresentadas pelo corpo gerencial para o problema do empreendedor.

Finalmente o problema administrativo consiste em reduzir as incertezas do sistema organizacional, de modo a racionalizar e estabilizar as soluções encontradas na fase empreendedora e de engenharia.

A partir destes três problemas organizacionais, Miles & Snow afirmam que existem quatro tipos de comportamento empresarial que formam a tipologia e constituem, portanto, distintos grupos estratégicos. São elas: *Defenders, Prospectors, Analyzers e Reactors*.

Para o *Defender* o problema do empreendedor está em defender uma parte do mercado para criar um nicho estável de produtos e clientes. Para isto situa-se em um mercado estreito e busca constantemente a eficiência produtiva tornando difícil para a concorrência atacá-lo. Porém uma grande mudança no ambiente competitivo pode ameaçar sua sobrevivência.

No lado oposto encontramos o *Prospector*. O *Prospector* preocupa-se em como identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado e em como evitar compromissos de longo prazo com um processo tecnológico único. Para isto busca criar mudanças na indústria e crescer por meio do desenvolvimento de novos produtos e mercados, além de ter flexibilidade operacional. Com esta estratégia é possível ter proteção contra mudanças no ambiente. Entretanto o *Prospector* corre o risco de baixa lucratividade, pois intrinsecamente depende da flexibilidade de suas atividades, não atingindo, portanto o nível de eficiência do *Defender*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Já o *Analyzer* combina características tanto do *Defender* quanto do *Prospector*. Seu problema consiste em como identificar e explorar novas oportunidades e ao mesmo tempo defender uma parte já atendida do mercado. Isto implica que ele deve ser eficiente nos mercados que quer defender e ao mesmo tempo flexível para o desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Portanto o *Analyzer* estaria preparado para atuar em um ambiente híbrido, porém correndo o risco de nunca ser completamente eficiente.

Segundo os autores, o *Analyzer* também tem uma forte característica de ser seguidor dos *Prospectors*.

Finalmente o *Reactor* representa empresas sem estratégias definidas, ou seja, inconsistentes e instáveis. O *Reactor* é um tipo de estratégia residual, aparecendo na ausência de uma das três estratégias acima ou quando uma delas é aplicada de maneira imprópria.

Sucintamente podemos descrever a tipologia de Miles & Snow de acordo com a tabela a seguir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Figura 6
Tipologia de Miles & Snow

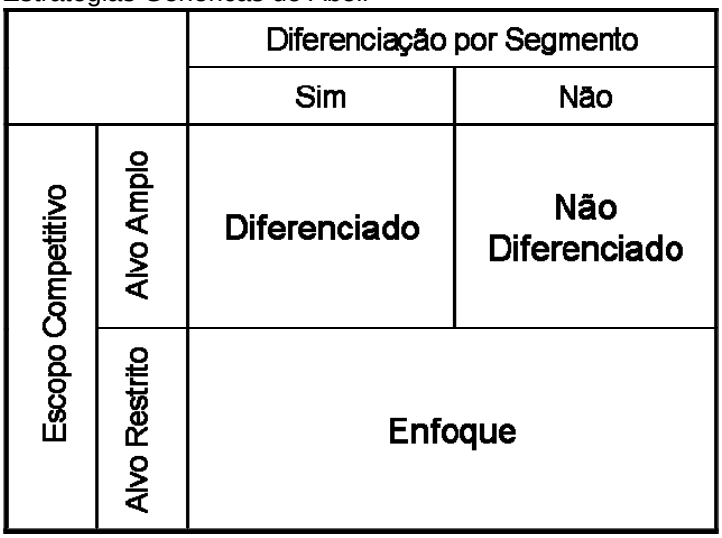
Grupo	Palavras-Chave	Característica Principal
Defenders	Eficiência	Defender uma parte do mercado
Analyzers	Equilíbrio	Identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado, e ao mesmo tempo defender uma parte do mercado
Prospectors	Flexibilidade	Identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado
Reactors	Inconsistente e instável	Estratégia residual

Fonte: Elaboração Própria

Abell (1980)

A tipologia de Abell faz uso de dois dos três componentes estratégicos relevantes, relembrando: escopo, diferenciação por segmento e tipos de armas competitivas. Abell faz uso do escopo e da diferenciação por segmento no seu sistema de classificação.

Figura 7
Estratégias Genéricas de Abell



Fonte: Chrisman

A diferenciação por segmento implica que a empresa utilize diferentes armas competitivas em cada nicho de atuação. Por contraste a não diferenciação implica na utilização de apenas uma arma competitiva.

O enfoque, para Abell significa que a empresa utiliza também apenas uma arma competitiva.

A crítica feita a esta tipologia é que ela não inclui o componente referente às armas competitivas utilizadas pelas empresas. Uma outra crítica refere-se ao fato que é possível uma empresa que atue com escopo restrito utilizar mais de uma arma competitiva em cada segmento de mercado.

Finalmente os nomes dos grupos são inapropriados visto que causam confusão com uma estratégia de diferenciação, quando na verdade tratam do uso de diferentes armas competitivas em segmentos de mercado distintos.

Chrisman (1988)

JAMES J. CHRISTIAN (1988) apresentou um novo modelo de classificação para estratégias genéricas a partir da critica do modelo de ABELL (1980) e de PORTER (1980), que segundo ele, apresentavam limitações fundamentais.

Para ele o principal problema destas tipologias é que elas foram criadas utilizando somente dois dos três componentes estratégicos básicos possíveis. A tipologia de Porter exclui a possibilidade de segmentação e a de Abell exclui os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

tipos de armas competitivas que as firmas podem usar para gerar vantagens competitivas.

Portanto ele propõe uma tipologia que inclua escopo, segmentação e tipos de armas competitivas. Para isto, fez algumas adaptações de modo a incluir outras possibilidades estratégicas, tais como a busca simultânea por liderança em custo e diferenciação e a adoção deliberada de nenhuma estratégia.

Chrisman adotou a seguinte separação na formulação de sua tipologia: o escopo pode ser amplo ou restrito, as armas competitivas podem ser custo/preço, diferenciação, uso balanceado de custo/preço e diferenciação e a não utilização de armas competitivas. Finalmente a empresa pode utilizar armas competitivas diferenciadas ou não nos segmentos de mercado.

Chrisman também sugeriu uma alteração na nomenclatura das armas competitivas, baseado no fato que o importante não é a arma utilizada em si, mas o tipo de vantagem competitiva que ela proporciona.

Por exemplo, a estratégia genérica de diferenciação é denominada com estratégia de benefício.

Segundo o autor é possível também atingir a diferenciação eliminando atributos do produto que não interessam ao consumidor, reduzindo também seu custo, o que é, portanto uma estratégia de diferenciação e custo simultâneas. Este tipo de estratégia foi denominado como estratégia de utilidade.

Chrisman ainda ressalta que a utilização de uma estratégia de liderança em custo em um segmento e de benefício (diferenciação) em outro não implica que a empresa esteja adotando uma estratégia de utilidade. Na verdade ela está apenas segmentando seus mercados.

Chegamos, portanto a tipologia apresentada na tabela abaixo que contem 16 grupos estratégicos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Figura 8
Tipologia de Chrisman

Segmentação	Arma Competitiva	Escopo	
		Amplo	Restrito
Sim (Diferentes tipos de armas competitivas em diferentes segmentos de mercado)	Custo/Preço	Custo com Segmentação	Enfoque em Custo com Segmentação
	Custo + Diferenciação	Utilidade Com Segmentação	Enfoque em Utilidade com Segmentação
	Diferenciação	Diferenciação com Segmentação	Enfoque em Diferenciação com Segmentação
	Nenhuma	~~Falta de Segmentação~~	~~Enfoque em Falta de Segmentação~~
Não (Mesmo tipo de arma competitiva em todos os segmentos de mercado)	Custo/Preço	Custo em Mercado de Massa	Enfoque em Custo
	Custo + Diferenciação	Utilidade em Mercado de Massa	Enfoque em Utilidade
	Diferenciação	Diferenciação em Mercado de Massa	Enfoque em Diferenciação
	Nenhuma	Falta de Vantagem em Mercado de Massa	Falta de Vantagem em Enfoque

Fonte: Chrisman

Chrisman eliminou dois grupos por serem teoricamente inconsistentes. Isto ocorre porque se estamos pressupondo que a firma use diferentes armas competitivas em diferentes segmentos de mercado, não podemos simultaneamente dizer que ela não faz uso de nenhuma arma competitiva. Daí surge a inconsistência. Esta eliminação resulta em 14 grupos estratégicos.

Mintzberg (1988)

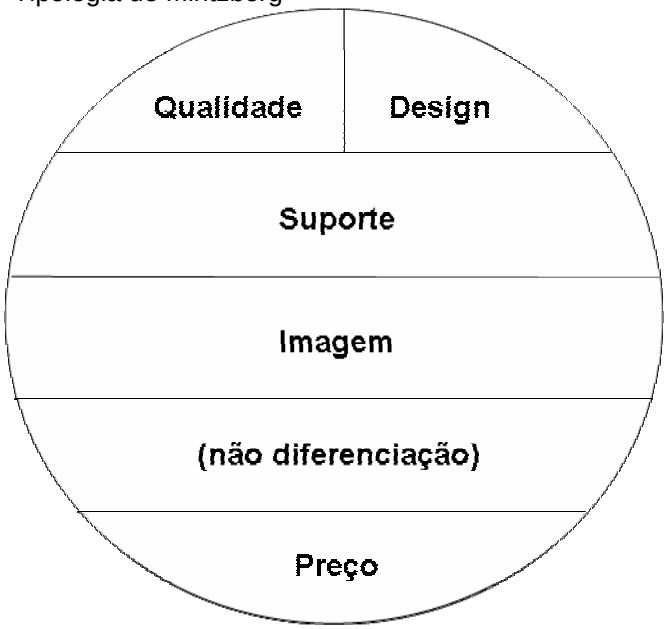
Para Mintzberg o objetivo da estratégia é que a empresa se diferencie das outras em alguma dimensão no mercado. Isto é, toda forma de vantagem competitiva deriva de alguma forma de diferenciação. Diferenciação no sentido mais amplo, que inclui inclusive diferenciação por preço.

Neste sentido Mintzberg também considerou necessário desdobrar estratégias de diferenciação propriamente ditas em categorias mais claras como: Imagem, Suporte, Qualidade e Design. Mintzberg afirma também que a não diferenciação pode ser uma estratégia válida.

Sendo assim, Mintzberg propôs uma nova tipologia para estratégias genéricas com seis categorias de acordo com a figura a seguir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Figura 9
Tipologia de Mintzberg



Fonte: Mintzberg

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

1. Diferenciação por Preço

A forma mais básica de diferenciar um produto dos competidores é simplesmente cobrar um preço menor por ele. A diferenciação por preço pode ser utilizada em produtos que sejam similares nas outras dimensões.

2. Diferenciação por Imagem

Esta estratégia implica em fazer com que os consumidores passem a perceber a imagem da empresa ou produto de forma diferenciada, mesmo que não existam diferenças substanciais em relação aos produtos dos concorrentes. Este objetivo é atingido por meio de campanhas de Marketing.

3. Diferenciação por Suporte.

Ainda sem afetar o próprio produto existe a possibilidade da empresa se diferenciar no suporte dado ao cliente. Está relacionada com serviços periféricos a venda do produto, tais como linha de crédito, prazos de entrega, serviços pós-venda. Mintzberg denomina este tipo de estratégia também de diferenciação periférica.

4. Diferenciação por Qualidade

Esta estratégia afeta diretamente o produto ou serviço, pois está relacionada diretamente aos seus atributos intrínsecos. Refere-se aos atributos que tornam o produto não diferente, mas melhor que os outros. Isto é, o produto

apresenta maior confiabilidade, maior durabilidade e melhor performance do que seus concorrentes.

5. Diferenciação por Design

Esta estratégia consiste em oferecer algo realmente diferente, com atributos exclusivos.

6. Não Diferenciação.

Segundo MINTZBERG (1988), não se diferenciar também é uma estratégia. Para estas empresas, seus produtos são iguais aos dos concorrentes. Dito de outra forma, estas empresas se comportam como imitadores ou seguidores dos concorrentes.

Miller & Dess (1993)

Miller & Dess avaliaram o modelo de estratégias genéricas de PORTER (1980), em termos de sua simplicidade, poder explanatório, poder de previsão e generalidade por meio de uma análise empírica utilizando dados *PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)*. Para isto testaram as seguintes hipóteses.

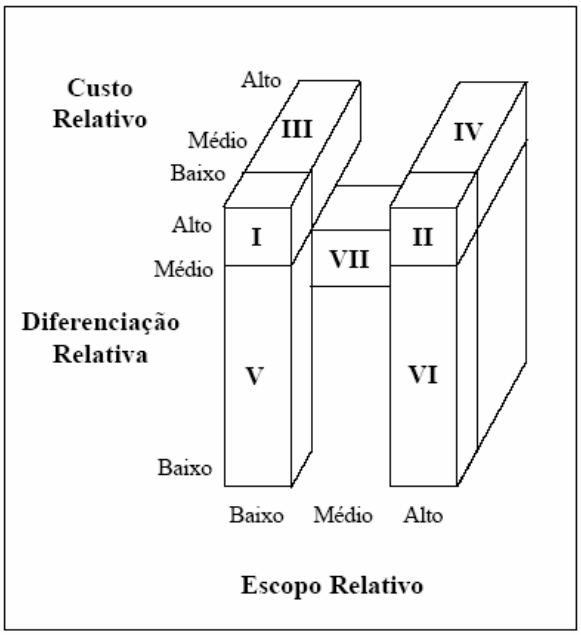
- O modelo de estratégia genérica de Porter é uma tipologia parcimoniosa que captura a essência das possíveis estratégias genéricas.
- O modelo de Porter descreve com precisão as opções estratégicas discretas das empresas. Ou seja, as estratégias são mutuamente exclusivas. Uma empresa não deve utilizar duas estratégias simultaneamente.
- O modelo de Porter prevê que todas as estratégias, exceto a *stuck-in-the-middle*, terão performance equivalentes. Ou seja, qualquer estratégia resultará em um desempenho melhor do que a posição de stuck-in-the-middle.
- As estratégias definidas por Porter são generalizáveis, ou seja, tratam realmente de estratégias genéricas para qualquer empresa ou indústria.

Eles concluíram que a simplicidade do modelo de Porter capturava praticamente toda a complexidade inerente a tipos de estratégias. Além disso, verificaram que as estratégias genéricas não apresentavam desempenho equivalente como proposto por Porter.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Entretanto, o modelo poderia ser aprimorado acrescentando-se níveis ou dimensões para as estratégias genéricas consideradas por Porter como podemos observar na figura a seguir.

Figura 10
Tipologia de Miller & Dess



I. diferenciação +baixo custo + escopo estreito
II. diferenciação + baixo custo + escopo amplo
III. diferenciação + escopo estreito
IV. diferenciação + escopo amplo
V. baixo custo + escopo estreito
VI. baixo custo + escopo amplo
VII. meio-termo (*stuck-in-the-middle*)

Fonte: Miller & Dess

Esta transformação da matriz de Porter 2 x 2 em uma matriz tridimensional 3 x 3 permite a combinação de diferentes estratégias genéricas, como por exemplo custo e diferenciação. Com isto teríamos 27 combinações possíveis de posicionamento. Entretanto Miller & Dess descartaram posicionamentos espúrios, tais como baixa diferenciação e alto custo, restando sete categorias.

As categorias I e II representam estratégias híbridas que combinam diferenciação com baixo custo. As estratégias III e IV representam a estratégia preconizada por Porter de diferenciação com ou sem enfoque respectivamente. As categorias V e VI representam a estratégias de liderança em custo com ou sem enfoque. A categoria VII representa o posicionamento *stuck-in-the-middle*.

Tendo visto as principais tipologias existentes passaremos a seguir para a discussão dos grupos estratégicos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

2.5
Grupos estratégicos

O conceito de grupos estratégicos foi cunhado por HUNT (1972) para descrever a simetria de operações na indústria de eletrodomésticos.

Segundo PORTER (1980), um grupo estratégico é o grupo de firmas em uma indústria seguindo estratégia idêntica ou similar ao longo de todas as dimensões estratégicas.

Nos extremos poderia existir somente um grupo estratégico caso todas as firmas seguissem a mesma estratégia ou cada firma poderia representar um grupo estratégico isolado caso cada uma delas seguisse uma estratégia diversa.

Normalmente, existe um pequeno número de grupos estratégicos que capturam as principais diferenças estratégicas entre as firmas numa dada indústria.

Os grupos estratégicos existem por uma série de razões, como por exemplo, as diferenças de forças e fraquezas entre as empresas, tempo de existência na indústria e outras casualidades históricas. Entretanto, após a formação dos grupos estratégicos, as firmas dentro de um mesmo grupo possuem características semelhantes que vão além do posicionamento estratégico similar.

Por exemplo, as empresas de um mesmo grupo tendem a possuir *market share* semelhantes e são afetadas por eventos externos de maneira parecida.

A definição de grupos estratégicos também serve como uma análise intermediária entre a visão macro da indústria e da visão micro das firmas individuais.

Segundo REGER & HUFF (1993), o conceito de grupos estratégicos é um atrativo intermediário entre firma e indústria tanto para o desenvolvimento de teoria como para análises empíricas.

Segundo PORTER (1980) o potencial de performance para firmas em diferentes grupos estratégicos é geralmente diferente, porque as forças competitivas não terão impacto igual em todos os grupos.

Por exemplo, existem características da indústria que geram barreiras à entrada para novos competidores e que protegem todas as firmas nesta indústria. Entretanto a decisão final para algum novo entrante é baseada nas barreiras percebidas no grupo estratégico específico que ele pretende entrar.

Este conceito é importante porque ele não impede somente a entrada de novos competidores com também reduz a mobilidade entre os grupos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

estratégicos de uma mesma indústria. Porter denominou isto de barreiras à mobilidade.

Esta barreira à mobilidade representa a maior explicação do motivo pelo qual algumas empresas terão constantemente um desempenho melhor do que as outras. Diferentes grupos estratégicos carregam consigo diferentes barreiras a mobilidade, o que garante a algumas empresas vantagens sobre as outras.

De uma maneira geral, as firmas em grupos estratégicos com grandes barreiras a mobilidade terão desempenhos superiores às firmas em grupos estratégicos com baixas barreiras a mobilidade.

Esta barreira à mobilidade também explica o fato de que as empresas continuam competindo com diferentes estratégias mesmo que uma se mostre mais rentável que outra.

Finalmente estas barreiras também explicam o fato que as empresas em determinados grupos estratégicos possuem um *market share* estável enquanto que simultaneamente percebe-se que em outros grupos estratégicos existe uma maior entrada e saída de competidores.

Não obstante, as barreiras de mobilidade se modificam ao longo do tempo seja por mudanças no ambiente, seja por estratégias deliberadas das empresas, que podem inclusive levar a criação de novos grupos estratégicos e de novas barreiras à mobilidade. Entretanto, investimentos na criação de barreiras são normalmente arriscados.

Deve-se considerar também que algumas empresas estarão mais bem posicionadas para superar certas barreiras de mobilidade dependendo de suas forças e franquezas e da sua posição estratégica atual.

Porter afirma que os grupos se formam e se alteram por uma série de razões. Primeiro as firmas possuem competências e recursos diferentes. As firmas mais bem situadas superam as outras na corrida para formar grupos estratégicos com maiores barreiras de mobilidade enquanto a indústria evolui.

Em segundo lugar as firmas diferem na suas metas e na sua aversão ao risco. Algumas empresas podem estar mais propensas a investimentos arriscados que criem barreiras à mobilidade do que outras.

O desenvolvimento histórico da indústria também fornece outra explicação do motivo pela qual as firmas adotam estratégias diferentes. Em algumas indústrias, por exemplo, os primeiros entrantes possuem acesso a estratégias que podem ser mais custosas para entrantes futuros.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Este desenvolvimento histórico pode contribuir para facilitar a formação de novos grupos ou para homogeneizar os grupos existentes principalmente em indústrias maduras.

Assim como a existência de grupos estratégicos prevê que eles possuam barreiras à mobilidade distintas, a teoria prevê também que estes grupos terão poder de barganha com fornecedores e clientes diferentes.

Os grupos estratégicos podem ter poder de barganha diferente com fornecedores e consumidores por duas razões: suas estratégias podem produzir diferentes graus de vulnerabilidade frente a idênticos fornecedores e compradores, ou a estratégia de cada grupo pode implicar no relacionamento com fornecedores e consumidores diferentes.

Grupos estratégicos também enfrentam diferentes níveis de exposição quanto a produtos substitutos. Isto ocorre porque eles focam em diferentes consumidores, operam com diferentes níveis de complexidade tecnológica, apresentam produtos com qualidades distintas e possuem custos diversos.

Estas diferenças tornam os grupos estratégicos mais ou menos vulneráveis a ameaça de substitutos, mesmo estando na mesma indústria.

A existência de grupos estratégicos traz implicações também para a competição dentro da indústria. A presença de mais de um grupo estratégico implica que a rivalidade dentro da indústria não é sentida de forma equivalente por todas as firmas.

Em primeiro lugar, a existência de diversos grupos estratégicos afetará o nível de rivalidade dentro da indústria. Sua presença, geralmente irá aumentar a rivalidade porque implicam em maior diversidade e assimetria entre as firmas.

Isto significa que as firmas terão diferentes aversões ao risco, níveis de preço, qualidade, entre outros. Sendo assim, fica mais complicado entender a dinâmica da indústria, as intenções das outras empresas e o mecanismo de reação a estas mudanças, sendo mais provável a eclosão de guerras competitivas.

Portanto, uma indústria com maior número de grupos estratégicos tende a ser mais competitiva do que uma indústria com numero reduzido de grupos estratégicos. Ou seja, na presença de vários grupos estratégicos é mais provável que um queira atacar a posição do outro.

Segundo PORTER (1980) existem quatro fatores importantes que irão determinar a dinâmica de competição entre os grupos estratégicos, são eles:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

- A interdependência de mercados entre os grupos, ou de outra forma, se existe coincidência de mercados-alvo entre os grupos estratégicos;
- O grau de diferenciação atingido pelos grupos;
- O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos;
- A distância entre as estratégias de cada grupo;

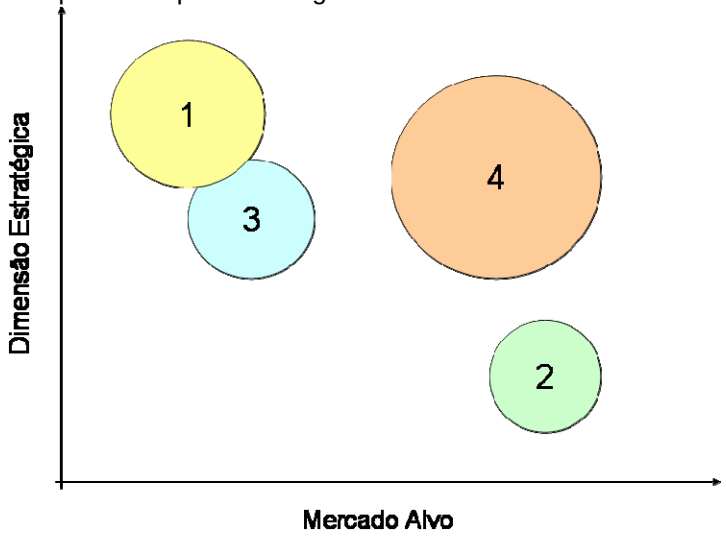
Para Porter a rivalidade será mais intensa, quanto mais coincidente for o mercado-alvo para os grupos estratégicos.

Em segundo lugar, o grau de diferenciação dos produtos também é essencial na determinação da rivalidade entre os grupos estratégicos. Se a diferenciação for suficiente para criar preferências distintas por marcas e produtos, então em geral, a rivalidade será menor.

Finalmente, a distância entre as estratégias de cada grupo, ou dito de outra forma, como as estratégias dos grupos diferem entre si também influencia a rivalidade na indústria. Segundo PORTER (1980), quanto maior forem às diferenças entre as estratégias dos grupos, maior será a rivalidade na indústria.

Portanto podemos concluir que estes fatores interagem para determinar a rivalidade entre os grupos estratégicos em uma indústria. Por exemplo, a situação associada a maior rivalidade seria uma indústria onde estivessem presentes diversos grupos estratégicos, com cada um seguindo uma estratégia diferente e competindo pelos mesmos consumidores. No outro lado a rivalidade seria baixa se houvessem poucos grupos estratégicos, com estratégias semelhantes competindo por segmentos de consumidores distintos.

Figura 11
Mapa de Grupos Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Resumidamente para efetuar uma análise estrutural da indústria devemos seguir os seguintes passos:

- Mapear os Grupos estratégicos dentro da indústria;
- Definir a altura e a composição das barreiras de mobilidade em torno de cada grupo estratégico;
- Avaliar o poder de barganha relativo de cada grupo estratégico com seus fornecedores e consumidores;
- Avaliar a posição de cada grupo estratégico em relação a produtos substitutos;
- Avaliar o padrão de coincidência de mercado-alvo e a vulnerabilidade quanto ataques das outras empresas;

2.6
Grupos estratégicos e desempenho

Seguindo esta análise Porter afirma que a rentabilidade de uma empresa é determinada por três grandes fatores: características comuns à indústria, características do seu grupo estratégico e finalmente seu posicionamento dentro de seu grupo estratégico.

As firmas dentro de um mesmo grupo estratégico podem competir de forma a erodir a rentabilidade do grupo. Isto é comum em grupos com muitas empresas.

Além disso, mesmo que as firmas estejam no mesmo grupo estratégico elas podem apresentar algumas diferenças entre si, tais como escala e custos, por exemplo.

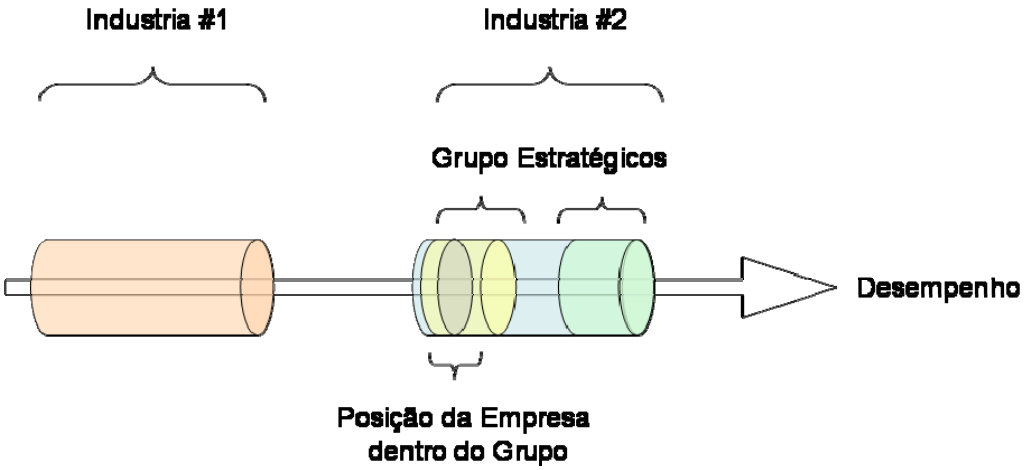
A posição de uma empresa dentro do seu grupo depende também dos custos envolvidos para entrar neste grupo. Suas forças e fraquezas podem representar uma vantagem ou desvantagem em relação a outras empresas no posicionamento em seu grupo.

O último fator que influencia o posicionamento de uma empresa dentro do seu grupo é sua capacidade de implementação das estratégias. Algumas empresas são simplesmente mais eficientes que outras. Ou seja, com os mesmos recursos de Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento é possível que uma empresa tenha um desempenho superior às outras.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Concluímos que uma firma será o quanto mais rentável, o quanto maior for à atratividade de uma indústria, a atratividade do grupo estratégico selecionado e o quão forte for sua posição neste grupo.

Figura 12
Grupos Estratégicos e Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

Concluindo, formular uma estratégia competitiva em uma indústria pode ser entendido como a escolha de qual grupo estratégico a empresa irá pertencer. Esta escolha pode ser definida como sendo selecionar o grupo que apresenta melhor *trade-off* entre rentabilidade e custos a entrada, ou pode envolver a criação de um novo grupo estratégico.

Dentro deste conceito de grupos estratégicos Porter afirma que existem as seguintes oportunidades: criar um novo grupo estratégico, mover-se para um outro grupo estratégico mais atrativo, reforçar a posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa neste grupo e por último, mover-se para um novo grupo e reforçar a posição estrutural deste grupo.

Por outro lado as empresas enfrentam os seguintes riscos: risco que outras empresas entrem em seu grupo estratégico, risco que fatores externos reduzam as barreiras de mobilidade e o poder de barganha, deteriorem a posição em relação aos produtos substitutos e aumentem a rivalidade.

Existe ainda o risco inerente aos investimentos que a empresa realiza para aumentar as barreiras de mobilidade e finalmente o risco de suplantar as barreiras de mobilidade e mover-se para outros grupos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA

Portanto esta análise demonstra como a posição estratégica de uma empresa, associada a estrutura da industria na qual ela se insere, resulta em *perfomance*. E este é o cerne deste estudo para a indústria de energia elétrica, mais especificamente, de distribuição de energia elétrica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510906/CA