

2

Referencial teórico

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é promover a discussão dos principais conceitos que fundamentam esta pesquisa. Isto é relevante por que a “estratégia de empresas” não é considerada ciência exata como a matemática.

As estratégias são definidas baseadas em cenários alternativos, objetivando prever todos os obstáculos que porventura possam ocorrer. Quando a estratégia e os cenários estão conectados o aprendizado é contínuo, e os resultados acabam por influenciar fortemente o futuro da empresa. Com a construção de cenários, o entendimento do ambiente competitivo fica mais cartesiano, a visualização dos recursos necessários e a efetiva implementação da estratégia podem ser compreendidas mais facilmente.

O segredo de uma boa estratégia seja ela qual for, está no reconhecimento do momento da empresa e dos sinais que o mercado lhe transmite. Portanto, saber reconhecer os melhores nichos de mercado antes dos concorrentes pode vir a ser fundamental. O monitoramento deve ser constante devido às grandes modificações pelas quais o mercado vem passando, resultando em novas necessidades e demandando menor tempo de resposta das empresas. As variáveis mercadológicas se tornam cada vez mais complexas para serem analisadas, por tratar-se de um processo bastante dinâmico.

Devido à alta capacidade de resposta do mercado, não é razoável esperar que a concorrência reaja para traçar uma estratégia que vá ao encontro desse movimento. É sabido que qualquer ação provoca uma reação, e que também nenhuma empresa quer perder mercado; por isso, qualquer tipo de vantagem competitiva é temporária. A antecipação a esses movimentos deve ser perseguida sempre, tornando-se primordial, constante e necessário que as empresas tenham uma visão dinâmica da estratégia.

Existem alguns desafios na implementação da estratégia. A definição da concorrência é um deles; é de vital importância para a tomada de decisão estratégica da empresa, já que em algumas situações muito tempo é perdido competindo com rivais equivocados. Concorrentes são todos os que competem pelos mesmos clientes na mesma fatia de mercado.

Outro desafio pode ser resumido em uma palavra: antecipação. Compreendida como a previsão de situações / cenários e a tomada de ação ou a reação baseada num movimento futuro da concorrência.

É importante entender como os rivais irão responder a determinada ação, mas, não é fácil essa previsão, sendo este um dos maiores erros estratégicos. Outro erro passível de ocorrência é quanto ao reconhecimento de uma potencial parceria; sua não visualização pode ser o fator determinante entre a liderança de mercado ou a exclusão do mesmo.

Para que esses erros não sejam cometidos, recomenda-se uma visão mais integrada da estratégia, com adoção de uma teoria que aborde essa visão e as mais diversas perspectivas; a *Resource-Based View* é uma delas.

Segundo Venkatraman & Prescott (1990), o desempenho das empresas está diretamente ligado ao grau de relacionamento entre o ambiente competitivo e a estratégia definida. Sendo assim, quanto melhor for a análise de cenários e a definição da estratégia, melhor será o desempenho da empresa. Essas influências provocam muita discussão e divergências, que podem se resumir a três hipóteses.

Primeira: O ambiente influencia a estratégia e a estrutura da empresa.

Segunda: A estratégia tem o poder de modificar a empresa, tanto interna quanto externamente.

Terceira: A estratégia é baseada nos fatores organizacionais que conseqüentemente influenciam no desempenho da empresa.

Inicialmente, a terceira hipótese era a mais aceita. Através dos modelos de SWOT, o ambiente era mapeado (análise de forças e fraquezas - ambiente e empresa). As empresas que tinham os melhores desempenhos eram as que supostamente teriam feito melhor análise do ambiente e puderam explorar as

oportunidades com mais eficiência, ou seja, sabiam utilizar eficazmente os recursos internos da empresa, assim como neutralizar as ameaças.

Este modelo foi o suporte para o desenvolvimento de diferentes teorias, de Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miles & Snow (1978). Uns priorizam os recursos internos da empresa; outros consideram mais importantes os fatores externos.

O conceito de estratégias genéricas foi por eles criado para definir uma tipologia estratégica que pudesse ser aplicada a qualquer tipo de empresa nos mais diferentes mercados.

Nesta pesquisa, serão apresentadas três tipologias distintas. A tipologia de Porter (1980,1985) a mais difundida e estudada; a de Mintzberg (1988) e a *Resource-Based View*.

2.2

Definições Centrais

2.2.1

Estratégia

Estratégia é uma palavra grega originada no âmbito militar. Strategus significa “o general superior” e Strategia era “a arte do general”.

Ao estudar estratégia, respostas exatas não serão encontradas, o papel da análise estratégica é fazer com que os perigos, desafios e fraquezas possam ser superados e compreendidos. Antes de adentrar nesta seara, observa-se uma definição de Porter (1980) sobre a indústria como sendo um grupo de empresas que produzem produtos semelhantes, que são substitutos entre si.

Grande parte do sucesso das empresas está diretamente relacionado à estratégia adotada. Existem opiniões diversas sobre o que seria estratégia, devido justamente aos diferentes enfoques dado ao tema, contudo, em um ponto todas as definições concordam, estratégia é ganhar. Ganhar mercado, novos clientes, status, confiança dos clientes, enfim ganhar algo, dependendo

do objetivo da empresa. Para Quinn (1980), a estratégia é o meio pelo qual os objetivos são atingidos e gerenciamento estratégico é o processo determinante do objetivo e da missão da empresa.

Uma das mais antigas definições relaciona os conceitos de estratégia com missão, objetivo e tática. Missão e objetivos sem estratégia e tática nunca serão alcançados, devido à falta de planejamento. Estratégia sem missão ou objetivo fica desfocada, a empresa não sabe qual caminho seguir. Estratégia sem tática fica difícil de ser implementada. Podemos, então, observar que os conceitos são entrelaçados; a estratégia, de uma maneira geral, pode ser entendida como a resposta ao ambiente, explorando as oportunidades e habilidades internas.

Uma boa estratégia é a que potencializa as oportunidades e neutraliza os perigos, e não só isso, prepara a empresa, tornando-a ágil para visualizar as oportunidades, não as deixando escapar. Já o gerenciamento estratégico é o processo pelo qual o ambiente é estudado como um todo, descobrindo oportunidades e explorando-as, forças e fraquezas devem ser consideradas.

Segundo Hofer e Schendel (1978), seria justamente a medição de força entre o ambiente interno e o externo da empresa. A criação de nichos é, portanto, inevitável, uma vez que será procurada posição onde o ataque de outra companhia seja menos provável. Porém, devido à acirrada competitividade no mercado, rivais podem copiar rapidamente produtos ou processos e desta forma voltarem a ser concorrentes em um mesmo nicho. Este é o risco de a estratégia não ser muito bem afinada e controlada. O diferencial operacional só pode ser assim considerado se for sustentável a longo prazo, e, além disso, criar um grande valor para os consumidores ou custos muito baixos para a empresa.

De forma simplificadora, estratégia é um plano que tem duas características: primeira, é feito anteriormente a uma ação; segundo é feito com consciência e propósito. Entretanto, esta definição não é suficiente para o completo entendimento. Ela pode ser entendida como um padrão, segundo

Mintzberg, devendo ter consistência e não apenas intenção, ela seria o reflexo da empresa no mercado de acordo com o posicionamento e a participação.

2.2.2

Vantagem competitiva

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva é a adoção de uma estratégia que agregue valor, sem que a concorrência opte pelo mesmo caminho estratégico. Ter competitividade estratégica, segundo Porter, é ser diferente e conseguir sustentar essa diferença. Já para Barney (1991), esta seria a definição de vantagem competitiva sustentável. Mas o fato de ser sustentável não a impossibilita de ser copiada ou superada pela concorrência, sendo este um dos motivos que contribuem para a constante revisão da estratégia. Então, segundo a escola posicionamento, estratégia é criar, através de uma forma singular, uma posição diferenciada no mercado sendo necessário que a empresa conheça bem o ambiente no qual está inserida, porque a escolha do que fazer e do que não fazer (*Trade-offs*) é fundamental.

Para Porter (1985, 1991), a vantagem competitiva tem seus fundamentos nas atividades individuais das empresas, sua teoria baseada em dois pilares: nos conceitos de determinantes ou condutores e dos recursos. Os condutores seriam atividades que propiciassem a operacionalização de práticas que levariam à vantagem competitiva, obtida por meio de diferenciação ou custos. Os recursos seriam os ativos intangíveis da empresa que se posicionam entre as atividades da cadeia de valor e a vantagem competitiva funcionando como um elo.

Segundo Barney (1991), as condições para manter a vantagem competitiva podem ser listadas em quatro tópicos:

- 1 – Tem que ser diferente.
- 2 – Tem que ser única entre concorrentes atuais a potenciais.
- 3 – Não pode ser imitável.

4 – Não se utilizar de conhecimentos e mão-de-obra que possam ser copiados.

2.2.3

Grupos estratégicos

Segundo Porter (1980), grupos estratégicos são formados quando empresas de um mesmo segmento adotam estratégias semelhantes ou idênticas, acabando por ter desempenho similar. Porter classifica as dimensões estratégicas como alavancagem operacional, atendimento, canais de distribuição, custos operacionais, identificação da marca, política de preço, integração vertical, qualidade do produto, especialização, relacionamentos externos e liderança tecnológica.

Devido a essas dimensões estratégicas, é correto afirmar que empresas que participam de grupos estratégicos diferentes não têm desempenhos similares.

Para Caves e Porter (1977), barreiras de mobilidade são criadas pelos participantes dos grupos estratégicos, limitando a entrada de novos participantes que possam vir a adotar estratégia similar, garantindo dessa forma a taxa de retorno do mercado. Portanto, empresas dentro do mesmo grupo estratégico enfrentam as mesmas condições impostas pelo mercado. Empresas de grupo estratégico diferente não têm esse privilégio, sendo, pois, um dos motivos que levam as empresas a terem desempenhos semelhantes.

Entretanto, segundo Cool e Shendel (1987), apenas as barreiras de mobilidade são insuficientes para explicar a diferença de desempenho entre empresas; o nível de maturidade da empresa e os fatores mercadológicos devem ser levados em consideração; estudar a diferença de resultados dentro de um mesmo grupo estratégico necessita de um modelo mais complexo que leve em consideração mais variáveis.

2.3

A estratégia e o ambiente

O ambiente no qual as empresas estão inseridas apresenta aspectos internos e externos. O ambiente interno se caracteriza pela estrutura organizacional formal e informal da empresa. Exemplo: capital intelectual, valores, cultura, modelo de gestão, interesses pessoais e corporativos, entre outros. O ambiente externo é todo e qualquer estímulo que vem de fora da empresa. Exemplo: concorrentes, leis, política econômica, clientes, fornecedores, enfim, todos que não fazem parte da empresa.



Figura 1: Organização e ambiente. Fonte: Chianvenato.

Segundo Montgomery e Porter (1998), a estratégia funciona como um elemento que interligaria as atividades internas da empresa e o mercado - ambiente externo. Portanto, conhecer o ambiente no qual se está inserido é fundamental para o planejamento estratégico. Reconhecer os pontos fortes e fracos, saber identificar as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente

externo, é de extrema relevância para a análise de modelos que busquem explicar desempenhos superiores das empresas.

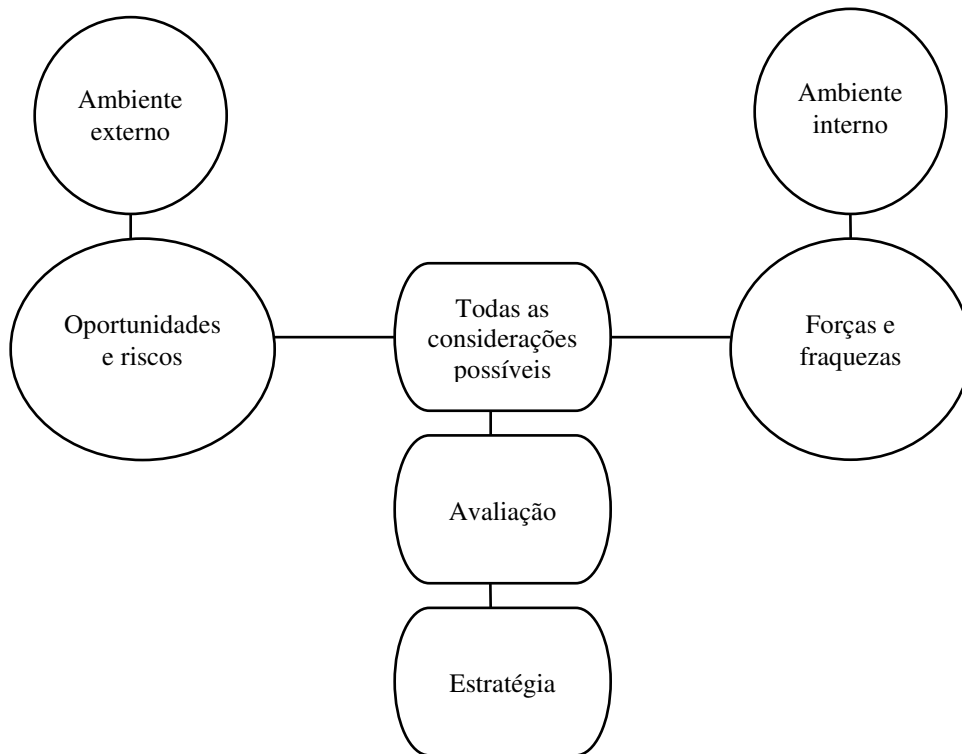


Figura 2: Modelo de Andrews e Christensen - Adaptado de Montgomery e Porter (1998).

De acordo com Andrews e Christensen, o desafio gerencial é criar um ambiente em que as competências e recursos característicos pudessem ser aproveitados para a criação da vantagem competitiva para a empresa dentro de sua indústria; todas as mudanças ambientais seriam acompanhadas de revisitas à estratégia e atualizações, caso necessário.

Como já foi visto, Porter (1980) define indústria como sendo competidores de um mesmo segmento que produzem produtos similares ou até mesmo substitutos, afetando por meios dessas ações direta ou indiretamente outras empresas. Ainda Porter (1985), assegura que movimentos estratégicos são capazes de influenciar o ambiente do mercado a ponto de modificá-lo. As empresas são capazes de influenciar o ambiente a seu favor. O modelo usado

por Porter (1980) para a análise do ambiente competitivo é o Modelo das Cinco Forças, em detalhes no item 2.5.

2.4

Desempenho

O objetivo final de qualquer estratégia adotada é maximizar a produção de riqueza, ou seja, aumentar a geração de lucro pela empresa. Portanto, o desempenho está ligado diretamente a este fator. Entretanto, existe uma grande dificuldade em aferir se a empresa está realmente produzindo tudo o que pode, dessa forma, a busca pelo desempenho superior se torna constante.

Duas são as visões básicas dos fatores que influenciam o desempenho das empresas. Para Porter (1980, 1985), ele é influenciado por fatores externos à empresa, pela estrutura da indústria. Já Hill e Deeds (1996) adotam a linha dos neo-austríacos, de que os processos internos da empresa influenciam o seu desempenho. Portanto, dentro de uma igualdade de condições, a empresa que tiver o melhor desempenho será a que tiver seus processos gerenciais mais organizados.

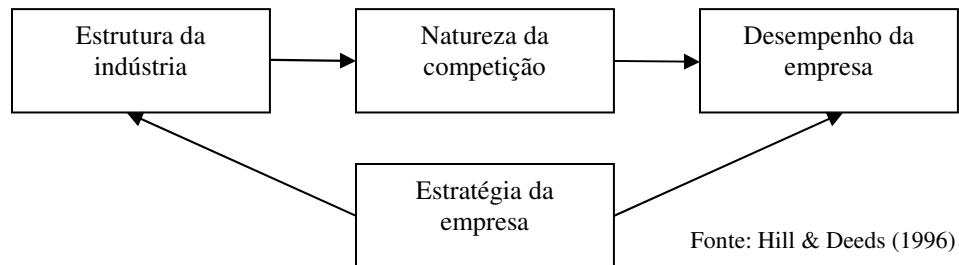


Figura 3 – Perspectiva de Porter

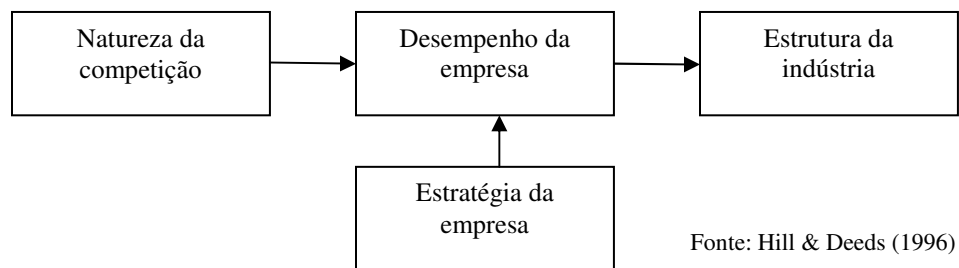


Figura 4 – Perspectiva neo-austriaca

A diferença entre esses dois pensamentos não se resume ao fato de Porter considerar a influência do ambiente externo à empresa e Hill & Deeds não. Para os neo-austriacos, ocorre justamente o contrário, a estrutura da indústria é influenciada pelo desempenho das empresas participantes. A natureza da competição não depende da estratégia adotada, sendo determinada através da diversidade de empresas, pelas barreiras de mobilidade e das inovações do setor. Já Porter considera a concentração de empresas na indústria, assim como, as barreiras de entrada.

Para a abordagem neo-austriaca, são três os fatores que determinam a sustentação da vantagem competitiva: a geração de inovações, o desenvolvimento de barreiras à imitação de seus produtos e finalmente a capacidade de imitar inovações dos concorrentes.

2.4.1

Avaliação de desempenho

A medição do desempenho das empresas pode ser feita através de diversos fatores. Dentre os mais objetivos estão: ROI – Retorno sobre investimento, ROA – Retorno sobre ativos, ROS – Retorno sobre vendas, crescimento de vendas, parcela de mercado, entre outros. Os mais subjetivos são satisfação dos consumidores, dos acionistas, entre outros. Os mais utilizados e relevantes são a lucratividade e o volume de vendas, mas, dependendo da estratégia adotada, podem não ser os critérios mais indicados. Algumas compensações são necessárias quando se opta por determinada estratégia, que acaba por influenciar um ou outro fator. Portanto, a estratégia deve ser levada em consideração na escolha do critério de medição do desempenho, de acordo com Oliva (1987). O que torna comprometida a medição de desempenho de estratégias diferentes, uma vez que a escolha do critério de medição fica de acordo com o pesquisador, o que pode tornar o método tendencioso.

Métodos multidimensionais de medição de desempenho são compostos de variáveis objetivas e subjetivas, uma forma de amenizar distorções. Segundo Cool e Schendel (1987), desempenho é um conceito multidimensional; a utilização de indicadores objetivos e subjetivos deve ser regra, só dessa forma é possível a obtenção de resultados palpáveis em estudos empíricos.

2.4.2

Desempenho entre grupos estratégicos

O desempenho dentro de um mesmo grupo estratégico tende a ser igual. Devido a isso, atuando em conjunto as empresas proporcionam ambientes favoráveis e criando dificuldades para empresas de grupos estratégicos diferentes ou até mesmo criando barreiras de mobilidade. Esta

união diminuiu a possibilidade de imitação da estratégia adotada por empresas formadoras de grupos estratégicos diferentes. Segundo Porter e Caves (1977), todas essas circunstâncias tornam o desempenho homogêneo entre grupos e ao mesmo tempo diferente.

2.4.3

Desempenho dentro de grupos estratégicos

As empresas formadoras de um mesmo grupo estratégico têm desempenhos similares, consideradas as maiores concorrentes entre si, mais, até mesmo, do que as empresas de outro grupo estratégico, o que provoca situações de extrema rivalidade entre elas. Por isso, Porter afirma que apenas uma empresa poderá alcançar a liderança efetiva do grupo com o risco, em caso de guerra de preço, de ocorrer a quebra do mercado. Entretanto, segundo a tipologia *Resource-Based View*, as empresas podem aprender com esta situação e desenvolver características internas que as farão se destacar. Conseqüentemente, o resultado financeiro e operacional será afetado, provocando assim maior variação do desempenho.

Tabela 1: Alternativas de medição de desempenho

<i>Autor (es)</i>	<i>Crîtérios de Desempenho</i>
<i>Porter (1980) e Cook, Jr. (1985).</i>	Receitas / ROI - Retorno Sobre Investimento / Parcela de Mercado
<i>Snow e Hrebiniak (1980)</i>	Receitas Totais / Ativos Totais
<i>Philips et alli (1983) e Vaenkatraman e Prescott (1990)</i>	ROI
<i>Dess e Davis (1984)</i>	ROA - Retorno Sobre Ativos Totais
<i>Auperle et alli (1987)</i>	Crescimento de Vendas ROI Ajustado
<i>Day et alli (1987)</i>	Lucratividade / Parcela de Mercado Fluxo e Caixa / Crescimento de Mercado e de Vendas
<i>Miller (1988)</i>	ROI / Receita Líquida / Lucratividade Relativa
<i>Lambkin (1988)</i>	ROI / ROS - Retorno sobre vendas Parcela de Mercado / Fluxo de Caixa
<i>Day e Wensley</i>	Lucratividade Relativa / Parcela de Mercado / Satisfação do Cliente Lealdade
<i>Kim e Lim (1988)</i>	ROA / ROE - Retorno sobre o Patrimônio / Crescimento de Vendas
<i>Segev (1989)</i>	ROE
<i>Calingo (1989)</i>	ROI Ajustado / Crescimento dos Lucros
<i>Connan et alli (1990)</i>	ROI / Lucratividade Relativa
<i>Narver e Slater (1990;)</i> <i>Miller (1992)</i>	ROA
<i>Wright et alli</i>	ROI / Market Share
<i>Baden-Fuller e Stopford (1991)</i>	Retorno sobre o capital empregado
<i>Powell (1992)</i>	ROA / Crescimento de Vendas Medidas Subjuntivas
<i>Miller e Dess (1993)</i>	Lucratividade / Market Share ROI (volatilidade)
<i>Boubakri e Cosset (1996)</i>	Lucratividade / ROE / ROA GAF - Grau de alavancagem / Financeira / Investimento de Capital, entre outros.

Fonte: Cancelli, 2006.

2.4.4

Crítérios competitivos

Crítérios competitivos podem ser entendidos como a forma de relacionamento exercida pela empresa com o mercado, funcionando como um alicerce para a orientação de planos de ação e conseqüente orientação estratégica; porém, estes critérios provocam discórdia entre autores; já que cada autor tem uma posição diferente sobre o assunto.

Para Hill (1993), podem ser divididos em qualificadores e ganhadores de pedidos, sendo ambos determinantes para a competitividade da empresa; para Slack (1993), os critérios são custo, qualidade, confiabilidade, velocidade e flexibilidade.

Uma vez definidos os critérios, a empresa deve buscar, de acordo com o mercado em que está inserida, potencializar os que melhor irão atender a sua necessidade, isto é, a estratégia da empresa irá determinar quais serão os critérios a serem priorizados.

2.5

Modelo das cinco forças

De acordo com Porter (1980), a empresa deve priorizar o ambiente externo para a formulação das estratégias competitivas, com a rentabilidade está diretamente ligada ao grau de competitividade do ambiente externo. Sendo assim, a estratégia competitiva se baseia em dois pilares. No primeiro, a empresa deve analisar o poder de atratividade da indústria e o potencial de rentabilidade. Quanto menores forem essas forças, maiores serão as oportunidades de obtenção do almejado desempenho superior na indústria. O segundo pilar é a posição competitiva já estabelecida na indústria. Para Porter só a combinação desses dois fatores será capaz de contribuir positivamente para a formulação da estratégia competitiva correta.

Em relação ao primeiro pilar as forças competitivas de Porter são resumidas a cinco: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

Todos estes fatores podem ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias do mercado, somente gerenciando a interação entre estas forças é que a empresa irá conseguir, através da definição da estratégia competitiva, o desempenho superior.

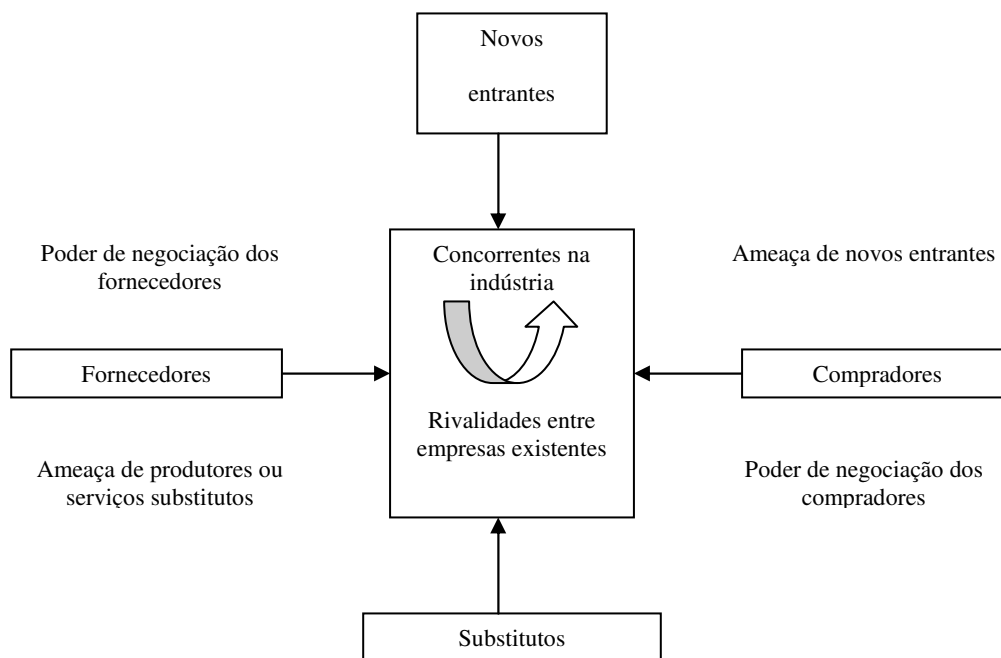


Figura 5: As cinco forças de Porter.

Portanto, essas são as forças que determinam o grau de intensidade da concorrência, assim como a taxa de retorno da indústria. As empresas atuam de forma a aumentar esta taxa, porém a concorrência age de forma a diminuí-la essa taxa. Quando um mercado tem taxa de retorno mais alta que a taxa básica de retorno, ele estimula a entrada de novos concorrentes ou o investimento das

empresas que já atuam, conseqüentemente, a concorrência fica acirrada e a taxa de retorno tende a cair.

2.5.1

Ameaça de novos entrantes

Uma indústria se torna atrativa quando o retorno proporcionado por ela é maior do que o do mercado. Partindo da premissa de que todas as empresas sempre buscam maior rentabilidade, novas empresas passam a considerar a entrada na indústria de maior retorno. Entretanto, a capacidade do mercado tem que ser levada em consideração já que a entrada em demasia de empresas pode gerar saturação. Neste caso, os preços caem devido à grande oferta de produtos, e os custos necessários para enfrentar os concorrentes aumentam, sendo esta equação maléfica para todos os participantes da indústria.

Existem algumas barreiras de entrada que dificultam a entrada de novos participantes: economia de escala, capital, diferenciação de produtos, altos custos de mudança, canais logísticos, restrições legais, acesso à matéria-prima, patentes e regulamentação governamental.

A economia de escala dificulta a entrada de novos participantes por causa dos custos. As empresas já participantes da indústria possuem parcela significativa do mercado e com isso conseguem margens produtivas altas que as levam a terem economia de escala ou até mesmo por integração vertical. Para que um novo participante entre nesta indústria, ele terá que se submeter a riscos elevados, uma vez que seus custos totais, supostamente, serão maiores.

Outra barreira de entrada é o capital necessário para o investimento. Algumas indústrias, como a petrolífera e as mineradoras, possuem esta barreira em grau elevado. Para entrar, é necessária alta quantia de capital, importante para o investimento em tecnologia, capital humano, logística, áreas de exploração, enfim, quanto maior a quantia de capital necessária para a entrada na indústria, maior a barreira.

A diferenciação de produtos também limita pois quanto maior a diferenciação menor a competição no mercado e maiores serão os retornos financeiros, já que as empresas não serão obrigadas a competir em relação a preço, o que funciona como atrativo. A diferenciação cria um vínculo com a empresa, o cliente é fidelizado e a lealdade, neste caso, é alta, afastando o interesse de novos entrantes. Altos custos com mudanças funcionam quando se tem custo financeiro de treinamento em novas tecnologias, enfim, quando de alguma forma a mudança de empresa irá gerar transtornos aos clientes.

Empresas que necessitam conquistar o espaço em canais enfrentando as já estabelecidas no mercado sofrem a barreira de entrada nos canais logísticos e a conquista passa por oferecer melhores condições financeiras, o que reduz o lucro da empresa entrante. Entretanto, as que porventura tenham conseguido pular a barreira da economia de escala, neste momento, podem perder lucratividade se não obtiverem sucesso nos canais logísticos. Quanto maior a influência das empresas estabelecidas com os canais de distribuição, maior será a barreira de entrada.

As restrições legais são barreiras que impedem a utilização de práticas ilegais na indústria; por exemplo, a área de atuação das empresas de telefonia celular e a lei que regula a emissão de monóxido de carbono pelos automóveis. O acesso à matéria-prima e às patentes se configura como barreira de entrada devido à dificuldade financeira e legal que cria para a entrada de novos participantes nas indústrias. A regulamentação governamental de certas indústrias também gera barreiras de entradas.

2.5.2

Poder de negociação dos fornecedores

As empresas quando têm poucos fornecedores ou são pequenas e tem como fornecedores grande corporações, sentem mais intensamente esta força. Aumento de preços, redução de qualidade, entregas fora do prazo, diminuição de prazos de pagamento, não priorização dos pedidos são, segundo Porter

(1980), problemas que podem vir a ocorrer, outros casos de poder dos fornecedores são a indústria ter poucos fornecedores ou quando o produto fornecido é raro ou altamente diferenciado e até mesmo nas oportunidades que não favoreçam a possibilidade de integração para trás, ou seja, a própria empresa passar a produzir o que é comprado dos fornecedores. Entretanto, o contrário também é ruim, ou seja, o fornecedor ter condições de produzir o produto final, passando a ser mais um concorrente, que seria classificado como, integração para a frente.

2.5.3

Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores é uma barreira de entrada importante, pois afeta diretamente a lucratividade da empresa. Os compradores podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e ou serviços e ainda barganhar melhores condições de pagamento. Segundo Porter (1980), os clientes podem exercer influência exagerada por diversos motivos: por consumirem em grande escala, existindo a possibilidade de integração para trás ou quando são únicos.

2.5.4

Ameaça de produtos substitutos

Isto ocorre quando produtos de outras empresas, nem sempre similares e nem sempre da mesma indústria, passam a suprir as mesmas necessidades dos clientes. Esta é uma das maiores ameaças que as empresas enfrentam, pois não se limita aos concorrentes do mesmo segmento. Como exemplo, uma nova tecnologia, mudanças regulamentadoras, ameaças pelas quais todas as empresas estão suscetíveis.

Sempre que for economicamente atraente, a mudança para o produto substituto irá ser considerada, desde que não haja custos altos envolvidos nesta

troca. Por exemplo, as empresas aéreas enfrentam grande concorrência dos aparelhos de vídeo-conferência, o que faz diminuir a necessidade das viagens de negócios em muitos casos.

2.5.5

Rivalidade entre os concorrentes

Segundo Porter (1980), a rivalidade é consequência da interação de diversos fatores: número de empresas participantes (quanto maior o número maior será a rivalidade), equilíbrio entre porte e recursos, taxa de crescimento da indústria e proporção dos custos fixos em relação ao valor agregado.

Em indústrias onde a taxa de rivalidade é muito alta, como a indústria de telefonia celular, a rentabilidade das empresas fica comprometida. Os custos de investimento em novos produtos, novas tecnologias e marketing são elevados, porém os preços cobrados não acompanham a escalada dos custos. O lado bom é que ele não é atrativo a novos entrantes. Portanto, não será mais desgastante a atuação nele, pelo menos não mais do que já é, uma vez que as empresas não terão novos rivais.

Tabela 2: Principais barreiras de entradas

<i>As Cinco Forças de Porter</i>	<i>Barreiras de Entrada</i>
<i>1 – Ameaças de Novos Entrantes</i>	Economia de Escala – Diferenças de Produtos Patenteados - Identidade de Marca - Custos de Mudança - Capital para Investimento - Acesso à Distribuição - Vantagem de Custo Absoluto - Política Governamental - Retaliação Esperada
<i>2 – Rivalidades entre Concorrentes Existentes</i>	Crescimento da Indústria – Custo Fixo / Valor Adicionado - Excesso de Capacidade Produtiva - Diferença entre produtos - Identidade de Marca - Custo de Mudança - Concentração e Equilíbrio - Informação sobre Mercado - Diversidade de Concorrentes - Interesses Empresariais
<i>3 – Ameaças de Produtos Substitutos</i>	Desempenho do Produto Relativo dos Substitutos - Custo de Mudança - Propensão do Comprador a Mudança
<i>4 – Poder de Negociação dos Compradores</i>	Volume do Comprador – Custo de Mudança - Informação do Comprador - Possibilidade de Integração para trás - Produto Substituto - Capacidade de “Empurrar” Produtos - Preço / Compras Totais - Diferença entre Produtos - Identidade de Marca - Qualidade / Desempenho do Produto - Lucro do Comprador - Incentivos dos Tomadores de Decisão
<i>5 – Poder de Negociação dos Fornecedores</i>	Diferenciação de Matéria- Prima - Custo de Mudança (Para fornecedores e empresas) - Presença de Produtos Substitutos - Concentração de Fornecedores - Importância do Volume para o Fornecedor - Custo relativo a Compras totais na indústria - Impacto da matéria-prima sobre custo ou diferenciação - Ameaças de Integração para a frente

Fonte: Dias, 2004.

2.6

Tipologias estratégicas

2.6.1

Tipologia de Porter

A proposta de Porter (1980,1985) enfatiza o ambiente externo à empresa. Considerando o modelo das cinco forças, ele afirma que a estratégia e conseqüentemente o desempenho são fortemente afetados pelo ambiente externo à empresa; as estratégias competitivas podem ser consideradas como uma das maneiras de se proteger do ambiente e ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades.

A rentabilidade pode ser buscada por meio de três tipos diferentes de estratégias genéricas, a diferenciação, o enfoque e a liderança em custo.

Para Porter, as empresas que obtêm melhores desempenhos são as que conseguem desenvolver estratégias que possam ser classificadas como uma das três estratégias genéricas. Existe ainda uma quarta opção, que seria a combinação de fatores de diferentes estratégias genéricas, ou seja, combinando elementos de diferenciação e liderança em custo, por exemplo, neste caso, o desempenho não seria o ideal, daí Porter classificar esse tipo de estratégia como *stuck-in-the-middle*.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança através do Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo.	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 6: As estratégias genéricas de Porter (1980).

2.6.1.1

Estratégia de liderança através do custo total

A empresa que buscar a diferenciação através da liderança no custo total deve ser capaz de ter custos menores que os concorrentes. Todos os setores da empresa, desde P&D até a força de vendas, passando pelo controle de qualidade na fábrica, devem ter como meta a redução dos custos, que pode ser adotada por qualquer empresa de qualquer segmento.

Aquelas que buscam custos mais baixos se protegem da concorrência de diversas maneiras.

Uma delas seria dificultar a entrada de novas empresas; ao ser quando pressionada por fornecedores ou compradores, ela teria como melhor negociar. Se houver guerra de preços no segmento do qual participa, a empresa estaria mais bem preparada, pois teria os menores custos, neste caso, a rentabilidade dos concorrentes seria mais afetada, uma vez que provavelmente terão maiores custos totais.

Supostamente, este tipo de estratégia genérica pode ser perseguido por diversas empresas, mas só pode existir um líder por segmento, caso contrário, a guerra de preços desestruturaria totalmente o mercado.

Algumas características endógenas e exógenas à empresa são fundamentais para que o desempenho esperado seja alcançado: possuir alta parcela do mercado, métodos de controle da produção (qualidade total), investir em novos métodos produtivos, excelência em atendimento ao cliente e vendas em grandes volumes para grupos específicos de clientes. No entanto as empresas que optarem por esta estratégia não podem se esquecer da diferenciação, produtos não desejados necessitam de preços muito baixos para serem consumidos, o que pode vir a anular o diferencial de custos reduzidos.

2.6.1.2

Estratégia de diferenciação

O ponto central deste tipo de estratégia é ter um produto que aos olhos do cliente seja único, ou seja, a empresa deve buscar ter um produto ou serviço que seja singular, que se destaque dos concorrentes. Para Hunt & Morgan (1995), devido à heterogeneidade de gostos e necessidades, é cada vez mais difícil para as empresas atingirem todo o mercado com um produto. Existem diversos nichos de mercados e cada um deles valoriza diferentes aspectos dos produtos; demandando uma necessidade diferente. Os meios de diferenciação são diferentes mas algumas características são imprescindíveis em qualquer tipo de segmento, mesmo sendo mais ou menos valorizadas.

A diferenciação pode ser obtida de muitas formas, um atributo técnico do produto, garantia, o relacionamento com o cliente, com os fornecedores, entre outras. Mesmo adotando esta estratégia genérica, a empresa não deve subestimar os custos. Em um contexto de alta rivalidade ter custos controlados se torna um grande diferencial.

Essa estratégia oferece às empresas defesas contra as forças do mercado, pois diferentemente das empresas que optaram pela liderança em custo, os clientes são mais leais aos produtos/serviços neste caso, o que faz com que a sensibilidade a preço, para os consumidores, seja menor e, conseqüentemente, para a empresa aumentar as margens de lucro não é um grande desafio.

O grande objetivo final da diferenciação é criar um produto que leve os consumidores a pagarem um preço superior ao custo da diferenciação.

2.6.1.3

Estratégia de enfoque

Por fim, existe uma terceira estratégia genérica, a de enfoque, de aplicação restrita. A empresa deve focar em segmentos específicos que a

princípio não sejam atendidos satisfatoriamente pelos concorrentes; tal estratégia consiste na capacidade de atender melhor seu público alvo do que as empresas que se propõem a atender o mercado como um todo. Ela reúne elementos das estratégias de enfoque em custo e diferenciação, tendo a oportunidade de atender os clientes seja por custos mais baixos - enfoque em custo ou pela diferenciação de seu produto/serviço – seja pelo enfoque em diferenciação.

Segundo Porter (1985), se o segmento alvo da empresa que optou por esta estratégia não for diferente de outros, ela não obterá sucesso. O êxito só ocorrerá se o segmento escolhido for estruturalmente atrativo, ou seja, se existe a possibilidade de sucesso de uma estratégia de enfoque sustentável.

2.6.1.4

Stuck-in-the-Middle

Essa é a forma pela qual Porter (1980, 1985) classifica as empresas com resultados inferiores. Quando comparadas às empresas que optaram por uma das estratégias genéricas, têm baixa rentabilidade e baixa participação de mercado, ou seja, não possuem qualquer tipo de vantagem competitiva. A expressão é traduzida como sendo “meio-termo”, não é correto afirmar que essas empresas não empregam métodos e armas competitivas de uma ou mais estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia carece de consistência interna (Dess & Davis, 1984).

As empresas que se utilizam deste método só terão lucros atrativos se o mercado for altamente favorável ou se os concorrentes também forem classificados como meio-termo. Quanto maior for o grau de maturidade da indústria, maior será a disparidade, em termos de desempenho, das empresas que optaram por uma das estratégias genéricas e das que são classificadas como meio-termo.

2.6.2

Críticas ao modelo de Porter e novas tipologias

2.6.2.1

Crítica à liderança através do custo total

A liderança de custos, segundo Porter (1980), é um dos caminhos que as empresas têm para conseguir vantagem competitiva sustentável perante os rivais; já para Faulkner & Bowman (1992), associar a liderança de custos à atuação de empresas em segmentos de preços baixos para o público de baixa renda é incorreto, pois nem sempre essas variáveis têm que andar de mãos dadas.

A vantagem competitiva conseguida desta maneira é combatida por Mintzberg (1988); para ele, os produtos que se beneficiariam deste modelo não seriam percebidos como diferentes para os consumidores quando comparados com concorrentes. Desta maneira, não conseguiriam atingir escala para sustentar por muito tempo a vantagem de custos. A empresa para conseguir ser líder em custos tem que estar sempre na vanguarda tecnológica para evitar desperdícios em sua produção, atenta à sua gestão como um todo, além de ter produtos que despertem o interesse dos consumidores.

O ponto de maior discussão deste modelo é quanto a sua implementação; pela necessidade de conhecer os custos dos concorrentes, normalmente estes são dados internos de cada empresa, não divulgados para o mercado.

2.6.2.2

Crítica à diferenciação

Para alguns autores, a liderança baseada na diferenciação proposta por Porter é, na verdade, composta por diversas estratégias competitivas, pela necessidade de diferentes competências para sua implementação.

Miller (1990) sugere uma divisão, a composição seria qualidade, inovação e imagem. Portanto, a busca pela diferenciação poderia ser através de um desses caminhos e a estratégia para cada um deles é diferente.

No entendimento de Porter, não seria possível uma empresa ser bem-sucedida se buscasse ao mesmo tempo ser líder em custo e diferenciação. Só na ocorrência das seguintes premissas: quando todos concorrentes fossem *stuck-in-the-middle*, quando a participação de mercado influenciasse o custo e quando a empresa tivesse acesso à inovação que fosse protegida por patentes. Entretanto, outros pesquisadores confirmaram que esta suposição é falsa, o sucesso de empresas que implementaram, ao mesmo tempo, estratégias de custos e de diferenciação pode ser comprovado.

Para Sharp (1991) e Hill (1988), as duas estratégias podem até mesmo ser complementares: se por meio da diferenciação, determinado produto for reconhecido como superior ao dos concorrentes, e conseqüentemente gerar maiores vendas que sejam suficientes para a empresa ganhar na economia de escala, desta forma, as duas estratégias poderiam ser alcançadas com sucesso.

2.6.3

Tipologia de Mintzberg

Para Mintzberg (1988), a estratégia pode ser resumida em cinco conceitos;

- 1 – Estratégia é um plano que indica direção ou curso de ação para o futuro;
- 2 – Estratégia é um padrão de comportamento ao longo do tempo;
- 3 – Estratégia é a localização ou posicionamento de um produto ou serviço em determinado mercado;
- 4 – Estratégia é uma perspectiva, ou seja, uma maneira de fazer coisas;
- 5 – Estratégia é uma ação para enganar ou ultrapassar seu concorrente.

Mintzberg (1988) propôs uma tipologia mais complexa e mais detalhada se comparada à de Porter (1980). A estratégia genérica é composta por vários níveis: localização, caracterização, elaboração, extensão e reconcepção.

Localização - O nível da localização pode ser dividido em duas dimensões. Na primeira, se concentram o mercado, os concorrentes e os setores industriais; na segunda, estão os processos internos da empresa. Neste nível, é demonstrado o posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Caracterização - São as peculiaridades da empresa que a possibilitam optar por uma determinada estratégia genérica que alcance o diferencial que irá proporcionar a sobrevivência da empresa. Também existem duas dimensões. Na primeira, o foco está concentrado nos consumidores e suas percepções; na segunda no mercado alvo que a empresa queria atingir.

Mintzberg (1988) detalhou a diferenciação em diversas formas, como preço, imagem, suporte, qualidade, design e não-diferenciação. Uma das maneiras mais básicas de diferenciação é a por preço, cobrar um preço menor ou maior do que os praticados pela concorrência. Em mercados de pouca diferenciação de produtos, como os *commodities*, essa prática é mais difundida. Nas indústrias de maior concorrência, se o custo de produção de uma empresa for o menor do mercado, uma redução no preço compensada pelo aumento no volume das vendas pode ser benéfica para a empresa. Porém Mintzberg deixa claro que existe uma grande diferença entre diferenciação por preço e minimização do custo; para ele, o custo mais baixo está diretamente ligado a piores produtos e menores níveis de serviço.

A diferença por imagem que Mintzberg sugere pode ser alcançada de diversas formas, seja através de propagandas, embalagem, marca opcional, dentre outros. Entretanto, todas têm o mesmo objetivo, desenvolver uma imagem que torne seu produto distinto dos demais concorrentes.

A diferenciação por suporte ou periférica consiste em oferecer serviços ou até mesmo itens complementares que farão com que os clientes possam

usufruir melhor o produto; tais complementos não necessariamente irão alterar a composição técnica do produto.

A escolha da diferenciação por qualidade está baseada principalmente nos atributos do produto em si. A qualidade em questão pode ser alcançada através da maior confiabilidade, diretamente ligada aos processos e produtos da empresa; da maior durabilidade, utilização de melhores matérias-prima na construção e, por último, no melhor desempenho do produto. Entretanto, este tipo de diferenciação acarreta custos mais elevados, o preço do produto também será mais elevado que o da concorrência.

Quando a empresa opta por oferecer um produto com características diferentes da concorrência, esta é a forma da diferenciação por design a ser implementada. Neste caso, o produto deve ser inovador, diferente dos demais e não apenas melhor.

Finalmente, a não-diferenciação, estratégia muito utilizada, baseada em empresas que copiam produtos, serviços ou até mesmo estratégias de outras empresas, suportando através do marketing esses produtos sem qualquer tipo de inovação. Mintzberg não condena tal ação, nem considera que esta estratégia irá resultar em desempenho inferior.

Elaboração - O terceiro nível, a empresa se preocupa com os meios pelos quais irá optar para garantir a aplicabilidade da estratégia escolhida, ou seja, a empresa deverá definir estratégias secundárias de pesquisa e desenvolvimento de produtos e de penetração e conquista de mercado.

Extensão - Mintzberg classifica como o quarto nível as operações que não fazem parte do *core bussiness* da empresa, ou seja, suas atividades paralelas.

Reconcepção - É o quinto nível, a redefinição de todos os níveis superiores, atividade extremamente importante para a empresa; na busca por novos caminhos é importante que esteja sempre em sintonia com o mercado.

2.6.4

Resource-Based View

Dentre os vários caminhos que podem ser seguidos dentro do tópico estratégia, é crescente a quantidade de estudos sobre empresas em redes união que ocorre de várias formas: fusões, aquisições, joint-ventures, alianças, entre outras formas de colaboração entre empresas. Quando uma série de alianças estão interligadas, acabam por formar redes.

Gomes-Casseres (1996) definem a formação de redes como uma “constelação de empresas”, na verdade, atuando em conjunto, não se deve pensar exclusivamente em si, mas em vantagens competitivas que beneficiem as empresas que formam a rede.

Para Collins (1991), a empresa não deve ser compreendida apenas pelo desempenho de seus produtos no mercado, mas sim como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis.

Na arena competitiva, ou seja, no ambiente de negócios, alianças e parcerias podem ser entendidas como fruto de uma rede de relacionamentos mais abrangentes, Doz & Hamel (1998). Alianças estratégicas são ações cooperativas, cessão de recursos, entre duas ou mais empresas para melhorar a performance e o posicionamento competitivo. As empresas que participam de alianças estratégicas muitas vezes são concorrentes em um mercado e aliadas em outro, dualidade que torna a administração das alianças ainda mais complexa e delicada. Portanto, a construção e a manutenção das alianças e parcerias devem ser efetivamente observadas e administradas para que os benefícios vislumbrados possam ser concretizados. As parcerias estratégicas, (Doz & Hamel, 1998), e a formação das redes de alianças, (Gomes-Casseres, 1996) são devido à reação dos estímulos provocados pelo mercado, no qual a complexidade é crescente, além da dificuldade de criar verdadeiras vantagens competitivas que possam ser mantidas. Este é um dos motivos que levam as empresas a optar por fazer alianças e parcerias.

A definição dos parceiros é um tópico bastante complicado, o que leva uma empresa a definir suas parceiras? Segundo Gulati (1999), as ações estratégicas são afetadas pelo contexto social na qual estão imersas, que inclui os relacionamentos intra e extraorganizacionais; ainda segundo Gulati (1999), as empresas escolhem as parcerias analisando informações de parcerias passadas, não necessariamente que tivessem envolvido; mas de empresas e/ou parceiros com as mesmas características dos envolvidos na atualidade. Uma tradicional explicação para a formação de alianças são os custos de transação envolvidos, mesmo com os custos de manutenção das alianças, os benefícios provenientes dela aumentam sua importância. Portanto, um dos principais benefícios é o desenvolvimento de novos recursos através da aliança, e também do acesso a recursos até então não possíveis.

Para que uma estratégia possa ser considerada bem sucedida, ela deve estar de acordo com os valores e objetivos da empresa, com o ambiente externo e os recursos disponíveis e suas capacidades. Qualquer tipo de interferência ou falta de harmonia entre esses requisitos gera grande possibilidade de resultado negativo.

Para Barney (1991), na obtenção da vantagem competitiva sustentável os recursos da empresa devem seguir certas regras; os produtos da empresa devem explorar as oportunidades do ambiente ou neutralizá-las. Ofertar produtos com qualidades raras, ou seja, de difícil imitabilidade e substituição.

Grant (1998) tem uma visão complementar à de Barney, os recursos não devem se tornar obsoletos rapidamente; outra característica é que o produto não seja transparente, mas sim um produto de difícil cópia; não ser transferível, tendo como única fonte de venda a própria empresa e, por último, não replicáveis através de desenvolvimento interno.

Existem diversos autores com visões diferentes do que seria necessário para a manutenção da vantagem competitiva, mas em um ponto todos concordam, para explorar e desenvolver tal vantagem, as empresas devem possuir recursos que criem valores raros e não sejam imitados. Cada vez mais é difícil criar valores deste porte; além disso, devido à crescente complexidade

dos mercados, dificilmente as empresas terão acesso a todos os recursos necessários para competir eficientemente nos mercados de que participam. Normalmente, elas procuram parceiros que sejam complementares, que tenham recursos diferentes, Gulati, et al, (2000), em particular, procuram por parceiros que tenham recursos especializados que não sejam oferecidos por outras empresas. Por outro lado, existem os defensores da teoria na qual recursos similares propiciam uma oportunidade de ganho de escala, recursos diferentes, porém complementares, possibilitam o ganho de escopo, criação e desenvolvimento de novos recursos.

A união de empresas buscando atuar conjuntamente não é um fato novo. Desde o fim da Primeira Guerra, os cartéis de empresas americanas e européias comprovam esta tese, mas existem algumas mudanças de conceitos em relação à parceria convencional e ao que hoje é considerada parceria.

Essa mudança de paradigma foi estudada por Doz & Hamel (1998); para eles as alianças são respostas às forças competitivas emanadas do mercado atual. As organizações estão tentando, a partir deste movimento, obter vantagens competitivas firmes e duradouras. A performance e a conduta das empresas podem ser mais bem compreendidas se suas redes de relacionamento forem estudadas, seguindo assim a abordagem relacional sobre este assunto de Gulati et al (2000).

As competências não são mais um recurso da vantagem competitiva, agora são fruto do conhecimento coletivo de toda rede de relacionamento, desde os parceiros até os clientes, passando pelos investidores. Normalmente, os recursos provenientes das parcerias podem contribuir positivamente para o resultado da parceria em geral, por ou serão negativos se neles forem encontradas características indesejáveis.

O acesso mais fácil a recursos com a parceria ou a aliança constitui uma oportunidade; esse aspecto de compromisso com a parceria pode ser considerado uma ameaça para a mesma, (Gulati et al, 2000), uma vez que sufoca as empresas dentro de suas parcerias; a perda de oportunidades por falta de recursos especializados tende a ter uma maior probabilidade de ocorrer, ou

seja, as empresas deixam de aproveitar novas oportunidades de construção de novas parcerias.

Existem, porém, diferenças de perspectivas entre a escola de posicionamento, a do *Resource-Based View* - RBV e da relacional. Enquanto a escola de posicionamento se fundamenta através da diferenciação de posicionamento ou na superioridade de performance de baixo custo, (Porter, 1980), o RBV está relacionado com os recursos internos da empresa, (Wernerfelt, 1984).

A perspectiva relacional dá ênfase à rede de relacionamento da empresa, justamente a fonte da vantagem competitiva. De qualquer maneira, é correto afirmar que nem a RBV, nem a escola de posicionamento proporcionam completo entendimento quando analisadas separadamente; mas combinadas proporcionam, sim, o entendimento completo da estratégia a ser adotada.

De acordo com Gulati et al (2000), as diferenças de perspectivas, a tradicional, e também a relacional, não são exclusivas. Entretanto, combinando-as, enaltecem uma visão mais robusta e integrada das implicações que possam causar fraquezas, riscos, ameaças e oportunidades, tanto da empresa quanto de mercado. Já segundo Gomes-Casseres (1994), o posicionamento em redes de aliança é a essência da competição e a vantagem competitiva deve ser de todas as empresas envolvidas na rede de relacionamento e não de uma empresa singular.

Devido a grande complexidade, quanto maior o número de parceiros, mais difícil se torna a função de administrar a rede de relacionamento. Estudos de Doz & Hamel (1998) comprovam a dificuldade da criação de valor em conjunto, do alinhamento das estratégias das empresas componentes da rede de relacionamento. Em estudos mais recentes, é ressaltada a importância do gerenciamento das alianças mais efetivamente que os concorrentes, criando realmente valor para os clientes e obtendo a tão desejada vantagem competitiva. Os clientes devem ser vistos como fonte primordial para a

avaliação das redes de relacionamento; canais para que os mesmos possam expressar sua opinião devem ser disponibilizados.

Neste novo paradigma em que se encontram as empresas, a atuação em rede se torna fundamental para poder enfrentar melhor as dificuldades mercadológicas, ou seja, focar no *core business* da empresa. As parcerias seriam responsáveis pelo resto da cadeia de valores em que a empresa estiver envolvida, não havendo mais razão para as empresas atuarem sozinhas. Ao operar em redes de relacionamento, elas se tornam mais flexíveis justamente por terem à disposição mais recursos, pela maior facilidade de desenvolver recursos ou até mesmo para contratá-los.