

## **2** **Referencial Teórico**

### **2.1** **O Ambiente competitivo**

O ambiente competitivo é a parte do ambiente externo de uma empresa onde estão inseridas todas as outras empresas que buscam consumidores dentro de um mesmo mercado. É o segmento da indústria que inclui todos os concorrentes.

Um desempenho superior, sustentável a longo prazo, é o principal objetivo de grande parte das empresas. Vários estudos e teorias foram desenvolvidos para definir variáveis relevantes e explicar tal fenômeno. Dentre as principais variáveis definidas nessas pesquisas, encontram-se: a estrutura da indústria, o ambiente competitivo, os processos organizacionais e as estratégias competitivas.

O ambiente é um fator de grande significância no planejamento estratégico. O relacionamento da empresa com o ambiente em que ela compete irá determinar ganhos superiores, médios ou inferiores, comparativamente às demais empresas da indústria.

Antes de prosseguirmos com o tema, porém, convém definir o que é uma indústria. Acatamos a conceituação de Porter, que define a indústria como um grupo de competidores, produzindo substitutos que são similares o suficiente para fazer com que o comportamento de uma empresa afete a cada um dos demais, direta ou indiretamente (Porter, 1980).

### **2.2.** **O Modelo das Cinco Forças**

Um dos modelos mais conhecidos para a análise do ambiente competitivo no campo da administração estratégica foi desenvolvido por Porter. Suas pesquisas baseiam-se em dois focos centrais, principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa.

O primeiro foco está centrado na possibilidade de determinar a atratividade de uma indústria. Diferentes indústrias oferecem oportunidades distintas de rentabilidade, e, conseqüentemente, irão influenciar e determinar o desempenho de qualquer empresa de seu ramo.

O cenário é de contrastes. De um lado, aparecem as indústrias que conseguem atingir expressiva rentabilidade sem grandes esforços; de outro, aquelas que, mesmo empenhando seus mais elevados esforços, são incapazes de se tornarem lucrativas.



**Ilustração 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter**

O segundo foco da pesquisa de Porter volta-se para a determinação da posição relativa de uma empresa dentro de uma indústria. Por que empresas dentro de uma mesma indústria apresentam desempenhos distintos, sendo algumas muito mais rentáveis que outras?

A identificação dos fatores determinantes da atratividade de uma indústria e o posicionamento de uma empresa dentro dela são tratados por este modelo de Porter.

Para o autor, a estratégia competitiva pode ser não apenas uma resposta ao meio ambiente em que a empresa se encontra, mas também um efeito das ações que uma empresa realiza na tentativa de alterá-lo a seu favor.

Tentando elucidar o tema, Porter procurou responder a algumas questões centrais, como:

- Por que existem setores mais lucrativos que outros?
- Em uma indústria, por que alguns grupos de empresas são mais lucrativos que outros?
- Em uma indústria e em um determinado grupo de empresas, por que uma empresa é mais lucrativa que outra?

Segundo suas pesquisas, a habilidade de uma firma para manter ou gerar retornos acima da média está relacionada a cinco atributos da indústria. E estes cinco atributos, ou as cinco forças competitivas definidas por Porter, que determinam a atratividade de uma indústria, são:

#### **I. Rivalidade entre firmas**

Uma das ameaças do ambiente apontada por Porter é o nível de rivalidade entre empresas, ou seja, a intensidade competitiva entre concorrentes diretos de uma determinada indústria.

A rivalidade pode aparecer como um dos fatores que contribuem para a redução dos lucros. É comum vermos empresas que atuam em setores com elevado nível de rivalidade diminuírem os preços de suas mercadorias. Outras causas de redução de lucro estão associadas a campanhas publicitárias intensas e à freqüente introdução de novos produtos no mercado. Em geral, estas características ocorrem em indústrias com alto nível de rivalidade.

De acordo com Barney, existem alguns atributos que aumentam o nível de rivalidade entre as empresas (Barney, 1996). São eles:

- 1 – Elevado número de empresas concorrentes
- 2 – Empresas concorrentes de mesmo porte e mesma influência sobre a demanda
- 3 – Velocidade de crescimento baixa
- 4 – Dificuldade de diferenciar o produto.
- 5 – Capacidade produtiva adicionada em grandes incrementos.

É de se notar que os fatores que determinam a intensidade da rivalidade entre firmas vão se modificando à medida que uma indústria amadurece, ou a cada vez que ocorre uma inovação tecnológica ou mudanças de controle, como fusões e aquisições.

## **II. Poder de negociação dos fornecedores**

Um aumento no preço de insumos ou uma redução de sua qualidade pode ameaçar consideravelmente o desempenho de determinadas empresas. Também os fornecedores podem reduzir a lucratividade de uma indústria, especialmente quando não há como repassar a elevação dos custos, ou quando o repasse dos custos interfere negativamente na competitividade.

O poder de negociação dos fornecedores é determinado pelos seguintes fatores:

- Reduzido número de fornecedores (concentração).
- Fornecedores que vendem produtos únicos ou altamente diferenciados.
- Os insumos não substituíveis ou que impliquem alto custo de mudança.
- Ameaça de integração vertical para frente, por parte dos fornecedores.
- Fornecedor de marcas fortes no mercado.
- Firms que não são consideradas importantes para os fornecedores.

## **III. Poder de negociação dos compradores**

Quanto maior o poder de negociação dos compradores, maiores as chances de redução de lucros em uma indústria. O poder de barganha dos compradores aumenta quando:

1. o número de compradores é pequeno, ou quando estes são concentrados, comparativamente à indústria de quem compram;
2. compram volumes significativos da produção de uma indústria;
3. os produtos oferecidos pela indústria em questão são padronizados, não impondo ao consumidor os custos da mudança e permitindo que se encontre substitutos;
4. o produto da indústria fornecedora não determina diretamente o nível de qualidade do produto final, ou uma falha dele não representa uma significativa perda no negócio do comprador;

5. existe a possibilidade de o comprador cancelar a operação, caso a negociação não lhe satisfaça;
6. os compradores operam com margens apertadas, que não comportam maiores reduções.

#### **IV. Ameaça de produtos substitutos**

Geralmente, os produtos ou serviços oferecidos por um concorrente atendem, de maneira semelhante, às necessidades dos mesmos consumidores, apesar de seus diferentes formatos.

Esses produtos substitutos tendem a limitar os preços de produtos/serviços praticados por uma determinada indústria. O limite tem por objetivo evitar que os compradores se sintam motivados a migrar para o outro tipo de produto.

Há casos extremos em que alguns produtos podem substituir completamente outros produtos ou serviços. Como exemplo, podemos citar a substituição dos discos de vinil pelos CDs, e da régua de cálculo pela calculadora manual. A ameaça de produtos substitutos é superior, quando:

1. os itens oferecidos possuem uma melhor relação custo/benefício;
2. os custos da mudança são baixos para os compradores;
3. existe uma propensão do comprador para trocar de fornecedor.

#### **V. Ameaça de novos entrantes**

O segmento dos “novos entrantes” compreende as firmas que iniciaram suas atividades recentemente, ou encontram-se em vias de iniciá-las dentro de um determinado segmento industrial. De acordo com o Modelo SCP, os “novos entrantes” são motivados a explorar indústrias onde existem lucros consideravelmente expressivos. Assim, firmas que buscam obter uma fatia desse lucro excepcional introduzem-se nesta indústria, contribuindo, assim, para aumentar a competição, além de afetar o desempenho das firmas pré-estabelecidas no mercado. Caso não existam barreiras de entrada, os “novos entrantes” continuarão a acessar esse mercado, fazendo com que o conjunto de firmas da indústria passem a obter retornos menores e mais regulares.

Os custos de entrada irão determinar o grau de ameaça sobre o desempenho das empresas pré-estabelecidas. Quando, em uma determinada

indústria, esses custos de entrada são superiores ao potencial de lucro para um entrante, não existe ameaça às indústrias pré-estabelecidas. Em contrapartida, se esses custos forem inferiores, serão grandes as chances de ameaça.

A entrada acontecerá até o ponto em que o lucro dela derivado for menor que seus custos. Portanto, a ameaça de entrada depende do custo envolvido, que, por sua vez, depende das barreiras impostas a este acesso. O modelo SCP e as literaturas sobre estratégia destacam como barreiras principais os seguintes fatores:

1) **Economias de escala:** relação entre o volume de produção e o custo. Quando os custos de produção são sensíveis à escala, e quando a escala eficiente mínima representa uma proporção significativa da demanda total, o sucesso do “novo entrante” estará fortemente condicionado à sua capacidade de absorver uma parcela significativa da demanda. Do contrário, o entrante estará em desvantagem de custo e, no caso de haver uma disputa de preços, não conseguirá resistir.

2) **Diferenciação de produto:** as firmas incumbentes geralmente comercializam marcas de valor e contam com alta fidelidade dos consumidores, vantagem que os “novos entrantes”, a princípio, não possuem. Para transpor tal barreira, estes deverão não só absorver os custos de iniciar uma linha de produção na nova indústria como também superar as vantagens de diferenciação, através de investimentos e esforços de marketing. Mesmo que as firmas incumbentes obtenham retornos acima da média, se o custo para superar as desvantagens de diferenciação do produto for maior que o retorno potencial de entrada nesta indústria, a entrada não deverá acontecer.

3) **Vantagens de custo, independente de escala:** além da economia de escala, as firmas incumbentes podem desfrutar de outras vantagens de custo, que tornam inviáveis as novas entradas, tais como: a) patentes; b) *know-how* tecnológico; c) acesso preferencial à matéria-prima; d) localização geográfica favorável; e) curva de aprendizado; f) subsídios.

4) **Necessidade de capital:** a entrada na indústria pode exigir grandes investimentos com instalação de equipamentos, infra-estrutura, financiamento

de estoques, pesquisa e desenvolvimento, propaganda. Tais investimentos podem reduzir o número de empresas potenciais que reúnem condições para entrar na indústria.

5) **Custos de mudança:** quando os custos de mudança para os compradores são elevados, incluindo-se aí treinamento de pessoal, alterações no processo produtivo e até mesmo o risco de o novo produto não atender às necessidades, o “novo entrante” deve ser capaz de acenar com vantagens compensadoras, que induzam os compradores da indústria a uma mudança de fornecedor.

6) **Regulamentação governamental:** por diferentes e inúmeras razões, as autoridades governamentais podem, a um dado momento, impedir a entrada de novas empresas em uma determinada indústria.

## 2.3

### O Conceito de Estratégia

A palavra “estratégia” deriva do termo grego antigo *stratègós* (de “*stratos*”, “exército”; e “*ago*”, “liderança” ou “comando”, tendo significado inicialmente “a arte do general”), que era utilizado para designar a figura do comandante militar, na época da democracia ateniense.

Atualmente, o termo pode ser definido, na área militar, como “a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico”. A partir da estratégia militar, foram criados os conhecidos serviços de inteligência e a aprimorada arte de guerrear.

No século IV a.C., o estrategista chinês Sun Tzu elaborou um tratado denominado “A Arte da Guerra”, que abordava, de forma abrangente, as estratégias militares. Afirmam alguns que Napoleão, Adolf Hitler e Mao Tse Tung foram inspirados por seus ensinamentos e orientações.

Da mesma forma, Nicolau Maquiavel, em sua obra *Dell'arte della guerra* (A Arte da Guerra) abordou o tema com profundidade. Há na literatura, uma série de outras obras de suma importância para o estrategismo.

O vocábulo “estratégia” contempla diferentes definições, a saber:

- arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos;
- arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha;
- arte de aplicar os meios disponíveis, com vista à consecução de objetivos específicos;
- arte de explorar condições favoráveis, com o fim de alcançar objetivos específicos;
- "arte da dialética das vontades valendo-se da força para resolver o seu conflito" (Beaufre, 1982).

O dicionário Michaelis (ver:Moderno Dicionário da Língua Portuguesa) define “estratégia” como:

1. Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto.
2. Ardil, manha estrategema.
3. Arte de dirigir coisas complexas.

A partir de sua aplicação no contexto militar, a palavra “estratégia” passou a fazer parte do âmbito dos negócios, representando, neste caso, o conjunto de objetivos de uma empresa e a forma utilizada para alcançá-los. Há estrategistas do segmento econômico/comercial que recorrem, inclusive, a conhecimentos oriundos da área militar.

O conceito de estratégia é amplo e ainda não consensual. Conforme o autor ou linha teórica, pode assumir sentido próprio e, por vezes, contraditório a outras acepções adotadas por várias teorias ou escolas.

Em sentido geral, pode-se afirmar que estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos empresariais ou governamentais. A tática, em complemento, definiria de forma mais detalhada, como atingir esses objetivos. Segundo Mintzberg, no entanto, a estratégia pode ser entendida como plano (curso pretendido) ou idéia de futuro, como padrão (comportamento ao longo do tempo), o que incorpora o oposto da idéia anterior, já que assume um olhar voltado para o passado (Mintzberg, 1996).



A estratégia também pode ser entendida como uma posição (posição de uma empresa no mercado), uma perspectiva (uma forma específica de fazer as coisas). Seus objetivos, ainda segundo Mintzberg, são: fixar a direção das ações planejadas e focalizar o esforço do grupo que assume o papel de agente de mudanças. Pode, ainda, ser caracterizada como uma marca que define a organização, um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções.

Mintzberg resumiu, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX, a saber:

- Escola do Design: estratégia como um processo de concepção;
- Escola de Planejamento: estratégia como um processo formal;
- Escola de Posicionamento: estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: estratégia como um processo visionário\*
- Escola Cognitiva: estratégia como um processo mental;
- Escola do Aprendizado: estratégia como um processo emergente;
- Escola do Poder: estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultural: estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: estratégia como um processo reativo;
- Escola da Configuração: estratégia como um processo de transformação.

Amplamente utilizada na área dos negócios, nos dias de hoje, pode-se dizer que a estratégia, neste sentido, é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. A partir da década de 60, o uso do termo passou a designar uma disputa entre empresas por maiores participações de mercado.

O conceito de estratégia aplicado ao campo dos negócios conserva a idéia de seu conceito original, embora este conceito, na prática, esteja dissociado da conotação militar. Silva entende a estratégia como um posicionamento em relação ao ambiente externo, ou seja, como uma força mediadora ou um ajuste entre a empresa e o ambiente (Silva, 1997).

---

\* COMENTÁRIO: De fato, planejar ou raciocinar estrategicamente é fazer planos, e um plano nada mais é do que a intenção de conquistar um determinado objetivo, que, por sua vez, é uma outra intenção. Até tal ponto, tudo se restringe a intenções, visões. Será no campo tático, pela decisão tática, e conseqüente conquista do objetivo, que essa visão irá se transformar em realidade concreta. Porém, no princípio, quando ainda se vivencia a fase do pensamento estratégico, o processo é totalmente visionário.

Já Miller e Dess preferiram defini-la como sendo “os planos feitos, ou ações tomadas, na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados”(Miller & Dess, 1993).

Para Schendel e Hofer, a estratégia descreve as características fundamentais do ajuste que uma organização realiza entre suas competências e recursos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma que seus objetivos sejam atingidos (Schendel & Hofer, 1979).

Porter afirma que estratégia é a capacidade de alinhar a empresa com seu ambiente em um processo de adaptação (Porter, 1980). A estratégia competitiva faz com que a empresa escolha intencionalmente um conjunto diferente de atividades, ou que desenvolva atividades de forma distinta de seus competidores, de modo a conseguir uma combinação diferenciada de valores para seus produtos ou serviços. Escolher um posicionamento único, entretanto, não é suficiente para a garantia de vantagem competitiva sustentável. Um posicionamento privilegiado atrai a atenção de competidores e não evita cópia da empresa líder por parte deles, que buscam igualar o desempenho diferenciado ou expandem suas atividades para novos ramos, sem, contudo, sair do mercado ou nicho de mercado em que atuam. O posicionamento estratégico só é sustentável caso a empresa líder consiga provocar *trade-offs* com a alteração de posicionamento, já que isso implica escolhas por parte das demais empresas, limitando a concorrência.

## 2.4

### **Estratégias Competitivas Genéricas**

O modelo proposto por Porter busca uma generalização em termos de estratégias adotadas, permitindo agrupar empresas, dentro de segmentos próprios, com características semelhantes. Através de questionários e pesquisas, é possível avaliar o grau de utilização de diversas estratégias competitivas, tais como: abrangência de atuação, custos, política de preços, etc. Para este estudo, foi utilizado um conjunto de 14 variáveis estratégicas, que descrevem:

- Política de preços
- Posição de custos
- Escala

- Qualidade dos produtos
- Amplitude da oferta
- Política de canal
- Seleção de canal
- Abrangência de atuação
- Propaganda
- Identificação da marca corporativa
- Treinamento de pessoal
- Liderança tecnológica
- Integração vertical
- Atendimento

### 2.4.1 Tipologia de Porter

Porter propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas (Porter, 1986; 1989):

- Liderança em custos
- Diferenciação
- Enfoque

A Estratégia do Enfoque possui duas variantes: Enfoque no Custo e Enfoque na Diferenciação.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Ilustração 2 -Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar apenas uma das três estratégias genéricas. As que buscam estratégias mistas, ou que falham na busca de uma dessas três estratégias por ele definidas, são designadas *stuck-in-the middle* (em português, o equivalente a “meio-termo” ou sem posicionamento).

Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva com isso (Porter, 1985).

Porém, o fato de uma empresa ser classificada como de “meio-termo” não significa que ela não emprega métodos e armas competitivos típicos de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que, como um todo, sua estratégia carece de consistência interna (Dess & Davis, 1984).

Para Porter, as empresas que atuam no meio-termo sofrem de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais, tendo como consequência uma baixa rentabilidade.

## **1 – Liderança em custo**

O objetivo principal das empresas que adotam a estratégia de liderança no custo é fazer com que o seu custo total seja menor que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente quanto à guerra de preços. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros, mesmo quando vários concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

A empresa que opera com baixo custo em sua indústria tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo, inclusive, operar em indústrias correlatas. A amplitude de uma empresa é normalmente um fator importante para a sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custos podem incluir: busca por economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outras.

O produtor que opera com baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Em geral, referimo-nos aqui a um produto padrão, e as empresas dão ênfase considerável ao custo absoluto e de escala em todas as fontes.

Se uma empresa é capaz de alcançar e sustentar a liderança no custo total, ela tende a se destacar como um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços dentro da média da indústria, ou em patamares próximos. Com preços equivalentes ou inferiores aos de seus rivais, a posição de líder em custo irá se traduzir em retornos mais altos.

A liderança no custo geralmente exige que uma única empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando a posição.

## **2 – Diferenciação**

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser a única em sua indústria, diante de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores, em uma indústria, consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Tal diferenciação deverá ser compensada por um preço-prêmio. Os métodos para este tipo de estratégia podem assumir as seguintes formas:

- Características do produto: atributos, funcionalidades, qualidades, desempenho, design.
- Venda e entrega: conveniência, entrega em domicílio, prazo, modalidades de pagamento, serviço de pré-venda.
- Serviços pós-venda: treinamento, assessoria, facilidade de manutenção, garantia, peças de reposição, política de devolução.
- Indicadores: marca, propaganda, embalagem, identidade visual diferenciada do vendedor ou da loja.

A empresa que adota a estratégia da diferenciação opera com margens maiores que as de seus concorrentes, vantagem que a torna menos vulnerável em relação à pressão dos fornecedores comuns. Na indústria de cosméticos, por exemplo, a diferenciação costuma estar baseada na imagem do produto e na disposição dos balcões em suas lojas.

Uma empresa capaz de obter e sustentar a diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se o seu preço-prêmio for superior aos custos extras aos quais deve se

sujeitar por ser única. Ao optar por esta estratégia, um estabelecimento deve procurar formas de diferenciar, de modo a não permitir que seu preço-prêmio supere o custo de diferenciação.

A posição de custos não deve ser ignorada em função da capacidade de se obter um preço-prêmio com a diferenciação. Deve-se, neste caso, buscar reduzir os custos, porém sem nunca sacrificar os atributos que a diferenciam e sustentam. Se uma empresa perde a sua diferenciação, ela perde também sua vantagem competitiva. E, desta forma, dificilmente irá conseguir atingir a posição de baixo custo, limitando assim seu posicionamento ao meio-termo.

Deve-se, portanto, buscar todas as oportunidades de redução de custos que não sacrifiquem a diferenciação, bem como explorar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas.

Para Porter, é possível haver múltiplas empresas perseguindo e obtendo sucesso com a diferenciação, contanto 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, de forma distinta, cada um desses atributos e características.

### **3 – Enfoque**

A estratégia do enfoque é particularmente diferente das demais e se baseia na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa que decide pela estratégia do enfoque seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los. Deve-se, neste caso, procurar uma vantagem competitiva nos segmentos-alvo da empresa, mesmo que não haja uma vantagem competitiva geral.

A estratégia do enfoque baseia-se na premissa de que uma empresa é capaz de atingir melhor e de forma mais eficiente um alvo estratégico mais estreito do que aqueles mais amplos em que os concorrentes estão competindo.

O alvo estratégico, como visto, pode ser alcançado de dois modos: procurando vantagens de custos (enfoque no custo) e pela diferenciação (enfoque na diferenciação) nos respectivos segmentos-alvo das empresas.

O segmento-alvo deve englobar consumidores com necessidades incomuns e ser diferente dos demais segmentos da indústria. O enfoque no custo deve explorar as diferenças no comportamento dos custos, enquanto o enfoque na diferenciação deve explorar as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos.

Muitos destes segmentos são atendidos de forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos. É desta forma que se pode obter vantagem competitiva com o enfoque.

Porter ressalta ainda que, se o segmento-alvo dos seguidores do enfoque não for diferente dos demais, sua estratégia não logrará êxito.

Por outro lado, se uma empresa alcança a liderança no custo sustentável (enfoque no custo) ou na diferenciação (enfoque em diferenciação) dentro de um segmento atrativo, ela se torna um competidor acima da média em sua indústria. Em geral, existe espaço para diversas estratégias de enfoque sustentáveis. As indústrias podem trabalhar em segmentos diversificados, desde que tratem das diferentes necessidades do comprador.

#### **4 – Meio-Termo**

O “meio-termo” ou sem posicionamento, não é uma estratégia. Dá-se quando uma empresa é incapaz de alcançar pelo menos uma das três estratégias. Tal condição é desprovida de qualquer vantagem competitiva e, normalmente, o desempenho de uma empresa que não se enquadra em nenhuma das três estratégias irá se situar abaixo da média. A empresa no “meio-termo” competirá em desvantagem, uma vez que aquelas que adotaram uma (ou mais) das três estratégias (liderança no custo, diferenciação ou enfoque) estarão melhor posicionadas para competir em qualquer segmento.

Para Porter, a empresa que está no “meio-termo” só obterá lucros expressivos se a estrutura da indústria for altamente favorável, ou se a empresa contar com a sorte de ter concorrentes que também estejam no “meio-termo”.

Permanecer no “meio-termo” geralmente significa uma deficiência da empresa no sentido de escolher sua forma de competir.

## **2.5**

### **Grupos Estratégicos**

Segundo Barney, um grupo estratégico é um conjunto de empresas que se depara com ameaças e oportunidades diferentes das demais ameaças e oportunidades encontradas por outras empresas de uma determinada indústria (Barney, 1996).

Já para Porter, um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que está seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (Porter,

1991). Uma vez que os grupos tenham sido formados, as firmas dentro do mesmo grupo se assemelham sob diversas formas. O grupo estratégico tem por objetivo ajudar na análise estrutural. É um dispositivo capaz de fornecer uma visão intermediária entre uma firma isolada e a indústria como um todo.

A presença de grupos estratégicos foi identificada dentro de algumas indústrias, dentre elas a de bens de consumo (Porter, 1973) e a de cerveja (Patton, 1976).

O potencial de lucro das firmas de grupos estratégicos diferentes é, com frequência, diferente, uma vez que é totalmente abstraída a capacidade de implementação da empresa diante das cinco forças competitivas gerais, que não exercem o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes (Porter, 1980). As escolhas das dimensões estratégicas mudam significativamente de um grupo para outro. Como conseqüência, as firmas de cada grupo enfrentam as cinco forças competitivas de forma distinta.

As diferenças entre os grupos dão origem ao conceito de barreiras de mobilidade, ou seja, barreiras relacionadas à mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro.

As barreiras de mobilidade fornecem a primeira explicação para o fato de algumas firmas serem consistentemente mais lucrativas do que outras dentro de uma determinada indústria. Em teoria, as firmas que atuam como membros de grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas terão um maior potencial de lucro, comparativamente àquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas.

Alguns autores discordam do conceito de grupos estratégicos. Para Hatten & Hatten (1987), o conceito de grupos estratégicos pode não ir além de uma conveniência analítica, uma forma de sumarizar e analisar dados no nível da firma, de forma eficiente. Thomas & Venkatraman (1988) criticam a simples demonstração empírica da evidência de grupos estratégicos, ressaltando que o estudo só será significativo se a estrutura dos grupos observada puder ser relacionada à estrutura de grupos prevista em uma extensa teoria.

É esta significância que o presente estudo pretende atingir, testando a adequação dos grupos existentes à Tipologia de Porter, conceituada anteriormente.

## 2.6

### Desempenho

O desempenho é um tema de grande relevância dentro do estudo da Estratégia. Grande parte das pesquisas sobre Estratégia tem por objetivo explicar por que razão



algumas firmas atingem consistentemente desempenhos bem superiores aos das demais empresas de seu segmento.

Para chegarmos a uma definição mais precisa de desempenho, no entanto, é necessário introduzir alguns conceitos e questões a ele associados.

Uma organização é uma associação de ativos produtivos, que voluntariamente se juntam para obter lucros econômicos. Os donos dos ativos produtivos disponibilizam estes ativos para uma organização, se e enquanto estiverem satisfeitos com o retorno recebido.

É possível definir o desempenho de uma organização comparando o valor gerado por ela com o valor que os proprietários dos ativos esperam receber por eles. Se o valor gerado é pelo menos compatível com o valor esperado, provavelmente os proprietários dos ativos irão continuar a disponibilizá-los para a organização.

Quando o valor gerado é menor que o esperado, a consequência provável é a insatisfação dos proprietários dos ativos, que passam a procurar alternativas que possam lhe proporcionar retornos mais atraentes.

Cada um dos recursos produtivos utilizados por uma organização, como trabalhadores, gerentes, capital e até a capacidade de inovação, são utilizados para gerar valor. E, para cada um destes recursos, há um valor esperado.

A capacidade de uma organização para gerar valor determina o seu nível de desempenho. A relação entre o valor esperado e o valor realizado sugere uma classificação de desempenho.

Uma empresa irá alcançar desempenho normal quando o valor gerado por seus recursos for exatamente igual ao que os donos de seus respectivos recursos esperam receber por eles. Por conseguinte, terá desempenho inferior ao normal a empresa que gerar um valor menor do que o esperado, e desempenho acima do normal aquela que gerar um valor acima do esperado.

Os termos de desempenho que se situam acima, abaixo e na média do normal são derivados da teoria microeconômica e se referem a empresas no ambiente perfeito de competição.

Em geral, as empresas com retornos acima da média possuem algum tipo de vantagem competitiva dentro de seu mercado e conseguem implementar algum tipo de estratégia que não foi aplicado por outras empresas do mesmo segmento. As firmas com retorno na média encontram-se geralmente em paridade competitiva, ao passo que aquelas com retornos abaixo da média aparecem em desvantagem competitiva.

Se, por um lado, esta definição de desempenho parece prática e simples, por outro, ela esbarra na dificuldade de mensurá-lo. Porém, existem diversas técnicas para medir o desempenho. As mais utilizadas são:

- A sobrevivência como forma de desempenho
- A visão do *stakeholder* como forma de medir o desempenho
- Índices contábeis
- Índices contábeis ajustados.

Cada uma dessas técnicas possui vantagens, desvantagens e limitações. Em uma revisão da literatura, foi possível verificar que, dentre as variáveis objetivas, os índices contábeis surgem como a principal forma de se medir o desempenho obtido por escolhas de estratégias. Retorno sobre Investimento (ROI), Retorno sobre Vendas (ROS), Retorno sobre Ativos (ROA), Crescimento de Vendas e Parcelas de Mercado, e Fluxo de Caixa são os indicadores que predominam na literatura.

Estudos como os realizados por Cool e Dierickx (1993), Cool e Schendel (1987), Hambrick (1983) e Hansen & Warnerfelt (1989) utilizaram a lucratividade como único indicador de desempenho. Outros autores optaram por utilizar mais de uma dimensão para mensurar o desempenho, a exemplo de Dess & Davis (1984), Hambrick (1983), Kim & Lim (1988) e Miler & Dess (1993).

Silva (1997) usou um modelo multidimensional composto por variáveis subjetivas associadas a variáveis objetivas, como, por exemplo, o ROI e Parcela de Mercado, para levantar o desempenho obtido pelas empresas da indústria brasileira de seguros.

Apesar de acreditar que a melhor forma de medir o desempenho seja através de múltiplos índices contábeis ajustados, a indisponibilidade de dados para tal impossibilitou que este estudo seguisse neste caminho. Assim, levando-se em consideração a limitação das fontes de dados, foram adotados, então, índices subjetivos, coletados a partir de pesquisa aplicada diretamente às empresas da amostra. Desta forma, foi utilizado um questionário para capturar a visão dos principais *stakeholders* e medir o desempenho.