

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Ambiente competitivo, estratégia e desempenho

Devido à grande concorrência no mercado atual, as organizações buscam descobrir mecanismos para se tornarem competitivas a fim de obter um desempenho superior e sustentável. Com isto, o tema desempenho de empresas passa a ganhar importância. Abaixo ele será apresentado sob algumas óticas: o modelo SCP, a escola de Posicionamento e a escola da Visão Baseada em Recursos, entre outros.

Com base nos estudos da Organização Industrial, surgiu o modelo SCP (*structure – conduct – performance*, ou seja, estrutura, conduta e desempenho) que propunha que a estrutura da indústria influenciava a conduta e conseqüentemente o desempenho organizacional. A unidade de avaliação de desempenho é a indústria e não as empresas individualmente (CARNEIRO, 2007).

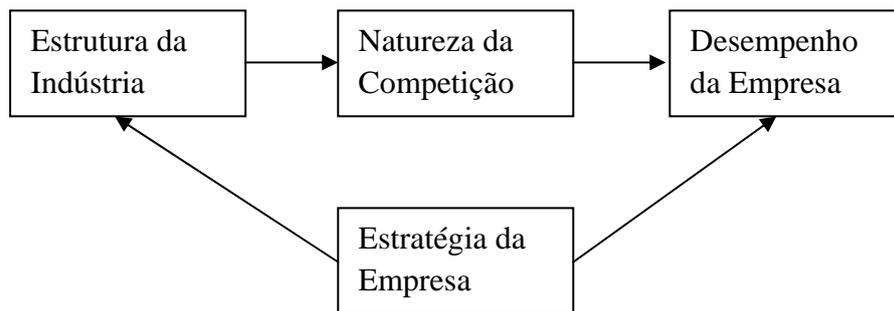
Em Porter (1980), foram identificados dois fatores que poderiam explicar a diferença de desempenho entre empresas, são eles: a estrutura da indústria e a estratégia adotada. O primeiro determina o potencial médio de desempenho de cada empresa e o segundo mostra como empresas em posições diferentes podem se defender melhor das forças da indústria.

Já a corrente da Visão Baseada em Recursos (VBR), presente nos trabalhos de Barney (1991), Foss (1996), Barney *et al* (2001) acerca do desempenho organizacional afirma que os recursos e capacidades de cada empresa é que determinaram as diferenças observadas nos seus desempenhos.

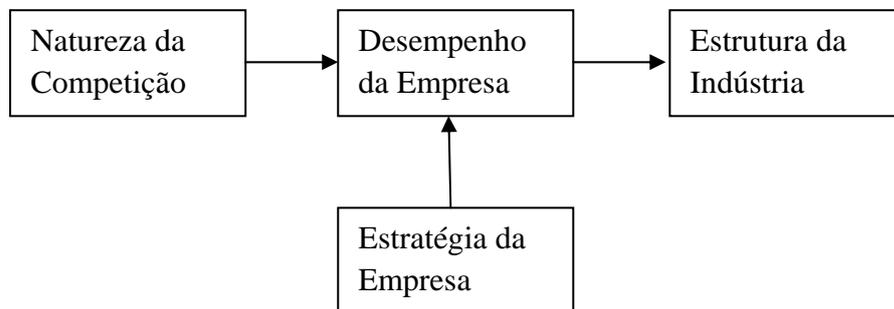
Barney (2001) afirma que muitos estudos foram realizados buscando mensurar o desempenho das empresas partindo de seus recursos e capacidades. Os autores desta escola, ou seja, da Visão Baseada em Recursos, buscam explicar o desempenho das empresas a partir de suas características individuais, ao invés do impacto dos fatores estruturais, partindo do princípio que o ambiente externo opera sob incerteza e não em regime de equilíbrio.

Hill e Deeds (1996) apresentaram o desempenho com base em duas perspectivas: modelo de Porter (1980) e modelo Neo-Austríaco, apresentadas na Figura 1. No modelo de Porter (1980), a estrutura da indústria determina a natureza da competição e esta determina o desempenho das empresas. Já na visão dos Neo-Austríacos, a influência da estrutura da indústria é irrelevante para o desempenho das empresas.

Figura 2.1 – Modelo de Porter e Modelo Neo-Austríaco



Modelo Neo- Austríaco



Fonte: Hill e Deeds (1996)

Cabe ressaltar que este trabalho se apoiará no modelo de estratégias genéricas de Porter (1980), em que o mesmo assume que a estrutura da indústria determina a natureza da competição e esta seria um fator relevante para o desempenho das empresas.

## 2.2. O ambiente competitivo

De acordo com a corrente da Organização Industrial, bem como pela escola Porteriana, a análise do ambiente competitivo é considerada importante para a formulação das estratégias competitivas. Ele define o contexto em que a empresa está inserida e entendê-lo possibilita identificar as ameaças e oportunidades para a mesma.

Barney (2006) afirma que “o ambiente consiste em seis elementos inter-relacionados: mudança tecnológica, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos” (p.28).

Figura 2.2.1 - O ambiente geral enfrentado pelas empresas



Fonte: Barney (2006)

**Mudanças Tecnológicas** – Esta pode criar tanto ameaças quanto oportunidades. A primeira refere-se ao fato que com inovações tecnológicas as organizações são forçadas a repensar suas estratégias tecnológicas. A segunda é gerada, pois com a criação de novos produtos, conseqüentemente novas tecnologias são desenvolvidas.

**Tendências Demográficas** – Ter acesso as informações da população, ou seja, conhecer a composição da população em termos de: sexo, idade, estado civil e renda, ajuda a determinar o padrão de consumo de tal sociedade.

**Tendências Culturais** – Conhecer os valores, crenças e normas que guiam determinada sociedade, facilita na criação de estratégias que podem gerar vantagens competitivas.

**Contexto Econômico** – A economia oscila entre períodos de recessão e expansão. No primeiro momento, a demanda por bens e serviços fica restrita e a oferta de empregos reduz. Por outro lado, em momentos de expansão ocorre um aumento da demanda de bens e serviços, acompanhada por um aumento na oferta de empregos.

**Condições Legais e Políticas** – É a influência das leis no negócio da organização. Como também abrange as relações entre a mesma e os órgãos municipais, estaduais e federais. Cabe ressaltar que cada país tem a sua particularidade quanto a este elemento.

**Acontecimentos Internacionais Específicos** – Estes podem ser caracterizados como qualquer evento de grande escala que atinja significativamente a capacidade da empresa de gerar vantagem competitiva.

Segundo Porter (1980) o significado de se formular uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Apesar de o ambiente importante a organização ser muito amplo, contemplando tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou os setores industriais que ela compete.

Para a investigação e análise do ambiente externo a organização, serão apresentados a seguir dois modelos referências: o modelo S-C-P e o modelo das cinco forças. Hill e Deeds (1996) afirmam que o argumento básico no modelo de Porter e o da Organização Industrial padrão apresentado no modelo S-C-P é que a concentração e as barreiras de entrada determinam a conduta competitiva e conseqüentemente o desempenho da indústria.

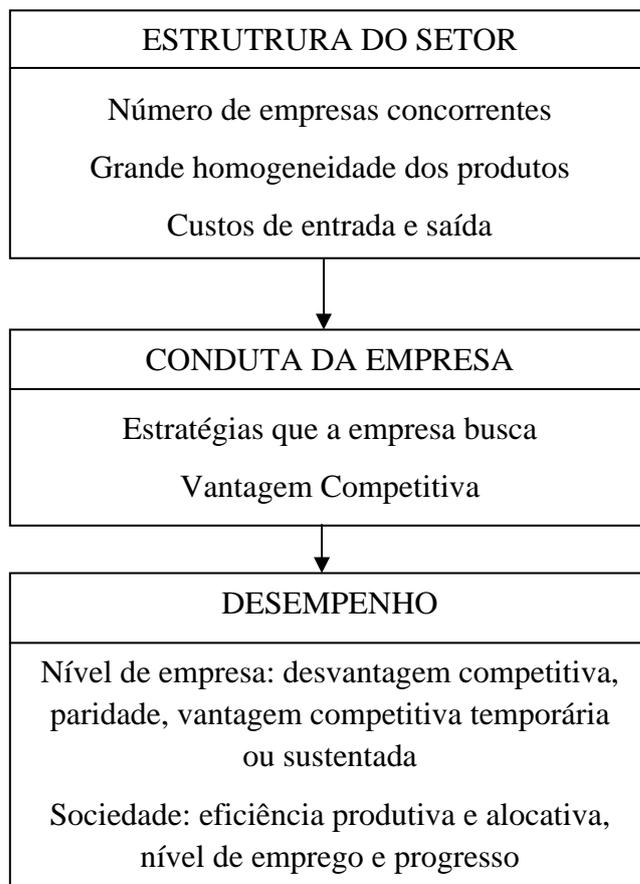
### 2.2.1. Modelo S-C-P

Este modelo foi desenvolvido nos anos 30 por um grupo de economistas que formavam a corrente da Organização Industrial e que buscavam entender a relação entre o ambiente, o comportamento da empresa e conseqüentemente seu desempenho.

A intenção inicial deste trabalho foi identificar e analisar as condições em determinado setor da indústria, em que a competição não conseguia se desenvolver. Entender tais condições possibilitou aos atores governamentais localizar os setores em que leis estimuladoras da concorrência deveriam ser implementadas (BARNEY, 2006).

O modelo S-C-P, apresentado na Figura 3, abrange três variáveis, a saber: estrutura, conduta e desempenho e tem por objetivo identificar a relação entre a estrutura do setor, a conduta da empresa e o desempenho da mesma.

Figura 2.2.1.1 - O modelo Estrutura – Conduta – Desempenho



Fonte: Barney (2006)

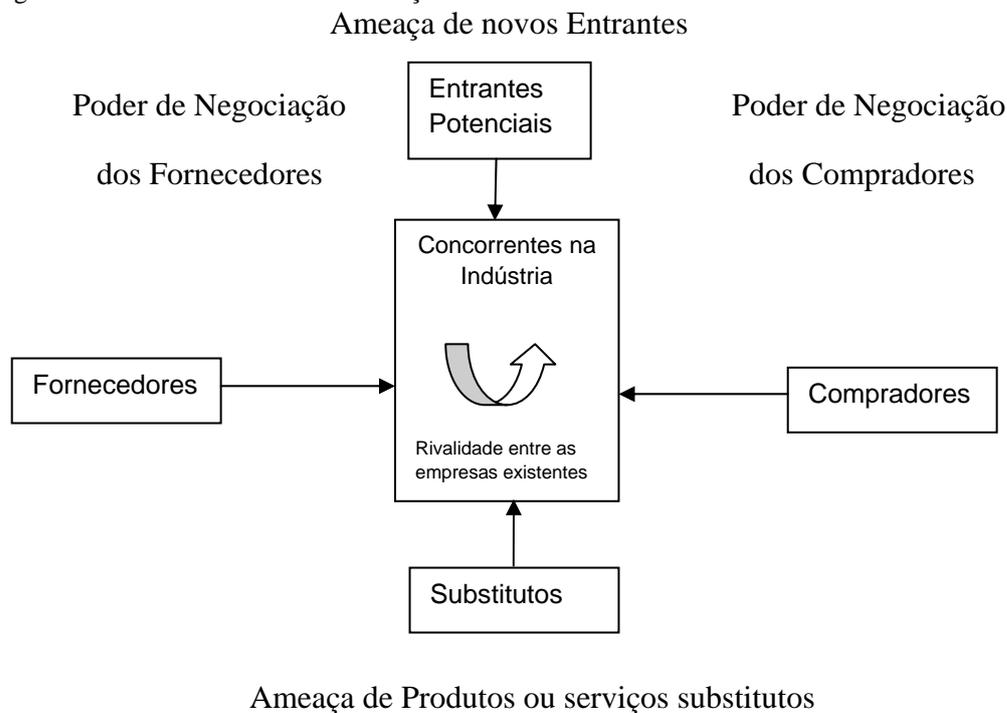
Tal modelo teve grande destaque no campo teórico, porém sua aplicabilidade na indústria para a identificação das ameaças do ambiente foi considerada difícil. Este fato impulsionou alguns acadêmicos a buscarem e desenvolverem modelos alternativos que possibilitassem a identificação de ameaças ambientais.

### 2.2.2. Modelo das cinco forças de Porter

Partindo do princípio que as forças externas em geral afetam todas as empresas da indústria, torna-se importante analisar as diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. O conceito de indústria pode ser entendido como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastantes aproximados entre si (PORTER, 1980).

Porter (1980) afirma que a concorrência em uma indústria se origina nos pilares da economia básica e ultrapassa o comportamento demonstrado pelos atuais concorrentes presentes em tais indústrias. O grau de concorrência em uma indústria está diretamente relacionado as cinco forças competitivas, que serão apresentadas na Figura 4.

Figura 2.2.2.1 – Modelo das Cinco Forças



Fonte: Porter (1980)

A estrutura de cinco forças possibilita detectar as cinco ameaças mais freqüentes que as empresas podem se deparar em seu ambiente competitivo local e a forma como estas ameaças têm maior ou menor chance de se apresentarem. Para organizações que almejam vantagem competitiva sustentável, uma ameaça ambiental pode ser entendida como indivíduos, grupos ou empresas presentes no ambiente que reduzam de alguma forma seu desempenho (BARNEY, 2006).

Estas forças reunidas determinam o potencial de lucro na indústria, que é mensurado a partir do retorno de longo prazo dividido pelo capital investido. As diferentes indústrias apresentam potenciais diferentes, principalmente no que diz respeito ao lucro final, à medida que o conjunto das forças difere.

Assim, entender estas forças de pressão competitiva ajuda a identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa e a localizar sua posição em uma indústria, esclarecendo as áreas em que mudanças estratégicas podem levar a um retorno maior e destacam as áreas em que a tendência da indústria são de maior importância, seja como ameaça ou oportunidade.

Em seguida, será detalhado cada uma das cinco forças destacadas por Porter (1980) que impactam no desempenho de determinada indústria; são elas: ameaça de entrada, rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores.

#### **2.2.2.1. Ameaça de entrada**

Em Porter (1980), as empresas novas que se instalam em uma indústria, levam consigo novas habilidades e capacidades, além do objetivo de conquistar parte deste mercado até então dominado pelas empresas já instaladas. Como consequência disto, temos o aumento da oferta de produtos, podendo provocar a redução dos preços e, por consequência, a queda na rentabilidade desta indústria.

A motivação dos novos entrantes a ingressar num setor, provém dos grandes lucros que as empresas que já atuam em tal setor vem conseguindo. Estas empresas que buscam lucros elevados entram no setor e provocam um aumento na concorrência. O aumento da concorrência, por sua vez, provoca uma redução no nível de desempenho das empresas que já atuavam neste setor (BARNEY, 2006).

A ameaça de entrada em uma indústria depende de alguns fatores, como: as barreiras de entrada existentes; a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

As barreiras à entrada são mecanismos de determinado setor industrial que aumentam o custo de entrada. Quanto maior é este custo, mais altas são estas barreiras. Com a existência de barreiras à entrada significativas, entrantes potenciais não ingressarão em um setor, embora as empresas estabelecidas estejam ganhando vantagem competitiva.

Barney (2006) e Porter (1980) apresentam as barreiras à entrada presentes abaixo:

Quadro 2.2.2.1.1 - Barreiras à entrada

| Barreiras à Entrada                        | Autores                      |
|--|------------------------------|
| Economia de Escala                         | Porter (1980), Barney (2006) |
| Diferenciação do Produto                   | Porter (1980), Barney (2006) |
| Necessidade de Capital                     | Porter (1980)                |
| Custo de Mudança                           | Porter (1980)                |
| Acesso aos Canais de Distribuição          | Porter (1980)                |
| Vantagem de custos independentes de Escala | Porter (1980), Barney (2006) |
| Política Governamental                     | Porter (1980), Barney (2006) |

Fonte: Elaborado pela Autora

**Economias de Escala** – É a redução no custo unitário de um produto, à medida que o volume por produto, em determinado período, aumenta. Reduzem a entrada à medida que força a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes.

**Diferenciação do Produto** – As empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade do cliente que entrantes potenciais não possuem. São barreiras, pois novos entrantes precisam não só absorver custos usuais associados a iniciar a produção em um novo setor, como também absorver os custos associados a superar as vantagens de diferenciação das empresas já estabelecidas.

**Necessidade de Capital** – A necessidade de investir grande quantidade de capital para competir cria uma barreira, particularmente se o capital for utilizado em atividade de elevado risco, como por exemplo, nas atividades de publicidade ou pesquisa e desenvolvimento (P&D).

**Custo de Mudança** – É o custo com que se depara um comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro. Estes custos incluem: novo treinamento de pessoal, custo de novos equipamentos auxiliares e custo e tempo para testar ou qualificar a nova fonte.

**Acesso aos Canais de Distribuição** – Os canais de distribuição lógicos já estão atendendo as empresas já estabelecidas, assim a empresa novata precisará persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de desconto de preço, verbas para campanhas publicitárias e conseqüentemente terão seus lucros reduzidos.

**Vantagem de Custos independentes de Escala** – Empresas estabelecidas que possam ter uma vantagem de custo, independente de economia de escala, comparada com as novas entrantes, como por exemplo, tecnologia proprietária, *Know-how* gerencial, acesso favorável a matéria-prima, vantagem de custo de curva de aprendizado.

**Política Governamental** – O governo pode restringir a entrada em indústrias através de controles como licenças de funcionamentos, limites ao acesso a matérias-primas. Outras formas de controle podem ser através da determinação de padrões de poluição do ar, da água e de eficiência de produtos.

#### **2.2.2.2.**

#### **Rivalidade entre concorrentes existentes**

A rivalidade na indústria se dá pelo fato de um ou mais concorrentes sentirem-se pressionados ou detectarem a possibilidade de trocar seu posicionamento dentro de tal indústria. Nas indústrias, as movimentações competitivas de uma empresa provocam grande impacto em seus concorrentes, provocando assim uma retaliação ou resposta de seus concorrentes a fim de impedir tais movimentações. Isto permite afirmar que as empresas são “mutuamente dependentes” (PORTER, 1980).

Segundo Barney (2006) a rivalidade na indústria prejudica e ameaça a empresa, uma vez que reduz seu lucro econômico. O elevado nível de rivalidade em um setor é indicado pelas seguintes características: corte freqüente de preços, introdução freqüente de novos produtos, campanhas publicitárias acirradas e ações e reações competitivas rápidas.

Barney (2006) e Porter (1980) apontam os atributos do setor que provocam a rivalidade:

Quadro 2.2.2.2.1- Atributos do setor que provocam a rivalidade

| Atributos do Setor                          | Autores                      |
|---|------------------------------|
| Concorrentes numerosos e bem equilibrados   | Porter (1980), Barney (2006) |
| Crescimento lento do setor                  | Porter (1980), Barney (2006) |
| Falta de diferenciação do produto           | Porter (1980), Barney (2006) |
| Adição de capacidade em grandes incrementos | Porter (1980), Barney (2006) |
| Custo fixo ou Armazenamento alto            | Porter (1980)                |
| Concorrentes Divergentes                    | Porter (1980)                |
| Grandes Interesses Estratégicos             | Porter (1980)                |
| Barreiras de Saídas Elevadas                | Porter (1980)                |

Fonte: Elaborado pela Autora

**Concorrentes numerosos e bem equilibrados** – a rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em uma indústria e tende a ser baixa em indústrias concentradas, em que os líderes podem disciplinar a rivalidade através da liderança de preço, por exemplo.

**Crescimento lento do setor** – a rivalidade tende a ser alta quando o crescimento é lento, uma vez que as empresas que buscam aumentar suas vendas devem conquistar uma fatia do mercado dos concorrentes estabelecidos. Isso pode provocar uma rivalidade intensa de preços.

**Falta de diferenciação do produto** – Quando a diferenciação do produto não é estrategicamente viável, as empresas, muitas vezes, são forçadas a competir apenas na base de preço. Este tipo de competição é característico de uma indústria com alta rivalidade.

**Adição de capacidade em grandes incrementos** – Para a obtenção de economias de escala, a capacidade de produção deve ser adicionada em grandes incrementos. Este setor passará por períodos posteriores de excesso de oferta se vendo obrigada a reduzir os preços.

**Custo fixo ou armazenamento alto** – Empresas com elevada quantidade de custos em insumos com baixo valor adicionado se sentem pressionadas a operar em capacidade máxima com o objetivo de atingir o ponto de equilíbrio. Isto pode forçar a redução dos preços.

**Concorrentes Divergentes** – A divergência entre os concorrentes pode ocasionar choque entre os mesmos, devido à dificuldade de decifrar os objetivos estratégicos dos mesmos.

**Grandes Interesses estratégicos** – Empresas que tiverem interesse em obter sucesso na indústria podem fazer aumentar a instabilidade no setor, uma vez que para implementar as estratégias expansionistas, estas empresas estão dispostas a sacrificar a lucratividade.

**Barreiras de saída elevada** – As barreiras mantêm as empresas competindo mesmo que seus retornos sejam baixos. Elas são formadas por fatores econômicos, estratégicos ou emocionais. Se as barreiras de saídas forem elevadas a rentabilidade da indústria será baixa.

A alta rivalidade na indústria provoca uma queda no preço de produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Em consequência as mesmas têm seus lucros reduzidos.

### **2.2.2.3.**

#### **Ameaça de produtos substitutos**

Os produtos ou serviços substitutos oferecidos por empresas concorrentes atendem as necessidades dos clientes nas mesmas proporções que os oferecidos pela empresa do produto ou serviço original.

Barney (2006) afirma que os produtos ou serviços substitutos impõem um teto nos preços que as empresas de um setor podem cobrar, bem como nos lucros que elas podem conseguir. Quando os substitutos são percebidos claramente como superiores aos produtos e serviços anteriores, eles tomam o lugar dos produtos e serviços de uma indústria.

As empresas que lançam os produtos originalmente buscam impedir o crescimento dos substitutos. Uma forma de travar a ameaça dos substitutos seria através de ações coletivas da indústria, como por exemplo, o aprimoramento da qualidade do produto, esforços de marketing e proporcionar maior disponibilidade do produto (PORTER, 1980).

#### 2.2.2.4. Poder de negociação dos compradores

Porter (1980) afirma que os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Estas ações fazem com que a rentabilidade da indústria diminua.

Em Barney (2006) e Porter (1980) os compradores são considerados uma ameaça se alguma das características abaixo acontecerem:

Quadro 2.2.2.4.1 - Os compradores são considerados uma ameaça

| Ameaças de Compradores  | Autores                      |
|---|------------------------------|
| Concentração das vendas em pequeno número de compradores                                  | Porter (1980), Barney (2006) |
| Produtos vendidos são indiferenciados   | Porter (1980), Barney (2006) |
| Produtos vendidos é uma porcentagem significativa dos custos finais                       | Porter (1980), Barney (2006) |
| Compradores não estão obtendo lucro econômico significativo                               | Porter (1980), Barney (2006) |
| Compradores ameaçam a integração vertical para trás                                       | Porter (1980), Barney (2006) |
| Pouco custo de mudança  | Porter (1980)                |
| Produto da Indústria não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador | Porter (1980)                |
| Comprador tem total informação  | Porter (1980)                |

Fonte: Elaborado pela Autora

**Concentração das vendas em pequeno número de compradores** – Compradores de grandes volumes são poderosos se a indústria se caracterizar por custos fixos altos.

**Produtos vendidos são indiferenciados** – Como os compradores poderão encontrar outros fornecedores, jogam uma empresa contra a outra com o objetivo de reduzir o preço.

**Produtos vendidos é uma porcentagem significativa dos custos finais** - Nestas condições, os compradores constantemente buscarão alternativas mais baratas para reduzir os custos de seus suprimentos.

**Compradores não estão obtendo lucro econômico significativo** – Como não estão obtendo o lucro desejado, os compradores tornam-se sensíveis a custos e forçam os fornecedores a oferecerem produtos ou serviços com menor custo e melhor qualidade.

**Compradores ameaçam a integração vertical para trás** – Neste caso, além de serem compradores, eles tornam-se rivais e bloqueiam uma parcela das vendas da indústria. Mas isso depende das barreiras de entrada do setor, caso elas sejam elevadas. Os compradores podem não conseguir uma integração vertical para trás e sua ameaça é reduzida.

**Pouco custo de mudança** – Custos de mudanças definidos anteriormente prendem os compradores a determinados vendedores.

**Produto da Indústria não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador** – Quando a qualidade dos produtos do comprador não é afetada pelo produto da indústria, os compradores são muito sensíveis a preços e forçarão para consegui-los a um preço baixo.

**Comprador tem total informação** – O comprador está em uma posição favorável para receber os preços mais baixos. Uma vez munido de informações sobre a demanda, preços reais do mercado e custo dos fornecedores, terá maior poder de negociação.

### 2.2.2.5. Poder de negociação dos fornecedores

Segundo Barney (2006) os fornecedores oferecem e disponibilizam para as empresas grande quantidade e variedade de mão de obra, matéria-prima, entre outros produtos e serviços. Estes podem ameaçar o desempenho das empresas de uma indústria aumentando os preços ou reduzindo a qualidade de seus produtos ou serviços.

Os fornecedores podem reduzir a rentabilidade da uma indústria se as empresas presentes nesta não conseguirem repassar os aumentos de custos de seus insumos nos preços de seus produtos ou serviços ofertados para venda.

Em Barney (2006) e Porter (1980) os fornecedores são considerados uma ameaça se alguma das características abaixo acontecerem:

Quadro 2.2.2.5.1 - Os fornecedores são considerados uma ameaça

| Ameaças de Fornecedores  | Autores                      |
|--|------------------------------|
| Dominado por poucas empresas e mais concentrado do que a indústria para a qual vende | Porter (1980), Barney (2006) |
| Fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados                   | Porter (1980), Barney (2006) |
| Fornecedores não são ameaçados por substitutos                                       | Porter (1980), Barney (2006) |
| Fornecedores ameaçam a integração vertical para frente                               | Porter (1980), Barney (2006) |
| As empresas não são clientes importantes para os fornecedores                        | Porter (1980), Barney (2006) |
| O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador        | Porter (1980)                |

Fonte: Elaborado pela Autora

**Dominado por poucas empresas e mais concentrado do que a indústria para a qual vende** – Os fornecedores que vendem para compradores mais fragmentados conseguem influenciar de forma considerável os preços e a qualidade dos produtos.

**Fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados** – Pelo fato de ser único ou oferecer um produto ou serviço diferenciado favorece o poder de barganha do fornecedor e permite a extração de maior lucro econômico.

**Fornecedores não são ameaçados por substitutos** – Se não existirem substitutos efetivos, os fornecedores terão vantagem em sua posição, extraindo maior lucro das empresas para a qual vendem.

**Fornecedores ameaçam a integração vertical para frente** – Os fornecedores deixam de apenas fornecer e passam a atuar como rivais. Esta ameaça depende das barreiras à entrada: se forem alta, os fornecedores enfrentarão custos significativos de integração vertical para frente e por consequência, não ameaçarão a lucratividade da indústria.

**As empresas não são clientes importantes para os fornecedores** – Clientes pequenos, “menos importantes”, geralmente estão sujeitos a aumentos de preços e a serviços e produtos de qualidade inferior.

**O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador** – Se o insumo for importante para a produção do comprador, aumenta o poder do fornecedor, principalmente se o insumo não for armazenável, permitindo que o comprador estoque.

### **2.3. Estratégia**

O conceito de estratégia foi definido por diversos autores, alguns afirmam que metas e objetivos são parte da estratégia, já outros afirmam existir diferença entre os dois conceitos e excluem estes da estratégia. Outro ponto importante é que tal conceito permeou por diversas áreas do conhecimento, como por exemplo:

“No campo militar - Estratégia está relacionada à criação de um plano de guerra, preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual”  
(VON CLAUSEWITZ, 1976:177).

“Na teoria dos jogos – Estratégia é um plano complemento que especifica que escolhas o jogador vai fazer em cada situação possível”.  
(VON NEWMAN e MORGENSTERN, 1944:79).

“Na Administração – Estratégia é um plano unificado amplo e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos (GLUECK, 1980:9)”. Mintzberg *et al*, (2003, p.24)

Como este trabalho usará o conceito de estratégia no campo da administração, serão especificamente analisadas as estratégias utilizadas por algumas empresas da indústria de seguros. Abaixo serão apresentadas algumas definições encontradas na literatura recente.

Para Chandler (1976) estratégia é a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, como também a alocação de recursos necessários para o atingimento das metas. Já Porter (1980) define estratégia como a combinação dos objetivos que a empresa pretende alcançar e os meios pelos os quais tentará atingi-los.

Wright *et al.* (1992, *apud* MINTZBERG, 2005) define estratégia como um plano da alta administração que possibilite alcançar os resultados que estão de acordo com a missão e objetivos da organização.

Mintzberg (2005) afirma que “estratégia é uma dessas palavras que definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (p.17).

Barney (2006) afirma que estratégia é uma teoria que explica como ganhar vantagem competitiva. A teoria se baseia em um conjunto de hipóteses a respeito da evolução da competição e como esta evolução pode ser usada para obtenção de lucro por parte das empresas. Caso a estratégia implementada seja vitoriosa e as empresas que competem não fizerem o mesmo, tal empresa estará criando valor econômico.

## **2.4. Grupos estratégicos**

A fim de analisar a indústria de seguros, torna-se necessário identificar as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes. A identificação será feita em cada uma das dimensões definidas no tópico 3.4.1; isto permitirá classificar as empresas desta indústria em grupos estratégicos.

Segundo Dess e Davis (1984), o modelo de grupos estratégicos explica a diferença de desempenho entre empresas de tamanho equivalente: mesmo quando as empresas são divididas por tamanho em classes na indústria, cada divisão pode conter membros em mais de um grupo estratégico.

Diversos autores definiram o conceito de grupos estratégicos, começando por Hunt (1972, *apud* SILVA e MELO, 1998) que afirmou que grupo estratégico é um grupo de empresas pertencentes a uma mesma indústria que apresentam comportamentos semelhantes em algumas das dimensões estratégicas consideradas importantes.

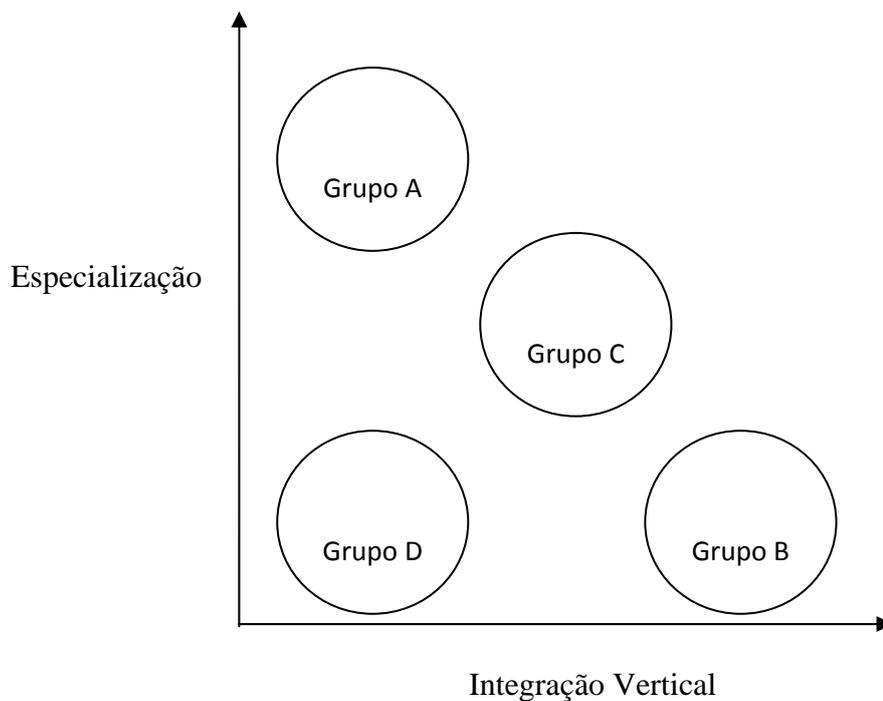
Para Porter (1980), os grupos estratégicos são empresas em uma indústria que adotam uma estratégia igual ou parecida nas dimensões estratégicas. Já McGee e Thomas (1986), o definem como um grupo de negócios dentro de uma Indústria, que se separam de outros grupos de negócios através das barreiras de entrada, mobilidade e saída.

Cool e Schendel (1987) definem grupos estratégicos como “ um conjunto de empresas competindo dentro de uma indústria a base de combinações semelhantes de escopo e comprometimento de recursos” (p. 1106).

A existência dos grupos estratégicos se relaciona a diversos fatores, como por exemplo, pontos fortes e fracos iniciais divergentes da empresa ou ocasiões diferentes de entrada no negócio (PORTER,1980). Com a formação de um grupo estratégico, as empresas que fizerem parte do mesmo grupo terão algumas características parecidas. Além disso, serão impactadas e responderão aos estímulos externos ou a movimentos competitivos na indústria de formas semelhantes, uma vez que suas estratégias adotadas apresentam pontos semelhantes.

A disposição dos grupos estratégicos em uma indústria pode ser observada de acordo com a Figura 2.4.1:

Figura 2.4.1 – Disposição dos grupos estratégicos na Indústria



Fonte: Adaptado Porter (1980)

Grupo A – Linha completa, não integrada verticalmente, baixo custo de fabricação, atendimento reduzido, qualidade média.

Grupo B – Linha reduzida, montador, preço alto, alta tecnologia, alta qualidade.

Grupo C – Linha média, preço médio, alto grau de atendimento ao cliente, qualidade baixa, preço baixo.

Grupo D – Linha reduzida, altamente automatizada, preço baixo, baixo grau de atendimento.

## 2.5. Diferenças de desempenho entre os grupos estratégicos

Segundo Caves e Porter (1977), as empresas que estão localizadas dentro do mesmo grupo buscam “isolar competitivamente” as empresas que estão localizadas fora do grupo. Isso possibilita que empresas que estão dentro do mesmo grupo apresentem desempenhos parecidos. Assim, empresas pertencentes a grupos estratégicos diferentes, enfrentam ambientes competitivos diferentes e por consequência terão lucros diferentes.

Outro fator que justificar a diferença de desempenho entre os grupos estratégicos, pode estar relacionado às barreiras de mobilidade. Quanto mais elevadas forem às barreiras de mobilidade maior será o potencial de lucro do grupo, ao passo que grupos com menores barreiras terão menores lucros (PORTER, 1980).

## 2.6. Estratégias competitivas genéricas: Tipologia de Porter

Partindo-se da premissa que era possível determinar uma tipologia de estratégia geral que fosse viável se aplicar a diversos tipos de empresas, independente da fase de desenvolvimento da indústria, o conceito de estratégias “ditas” genéricas ganhou espaço (CARNEIRO *et al.*, 1997).

Porter (1980) apresenta três estratégias genéricas amplas, cujo objetivo é criar uma posição favorável, a longo prazo, e conseqüentemente superar os concorrentes em uma indústria. Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as demais empresas de uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, (Figura 2.6.1).

Figura 2.6.1 – Estratégias Genéricas de Porter

| ALVO ESTRATÉGICO              | VANTAGEM ESTRATÉGICA             |                                 |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|                               | Unicidade observada pelo cliente | Posição de baixo custo          |
| No âmbito de toda a indústria | <b>DIFERENCIAÇÃO</b>             | <b>LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL</b> |
| Apenas um segmento particular | <b>ENFOQUE</b>                   |                                 |

Fonte: Porter (1980)

As empresas que buscam alcançar um desempenho superior devem utilizar apenas uma das três estratégias genéricas. Caso a empresa utilize mais de uma estratégia provavelmente cairá no meio termo e, por consequência, terá desempenho inferior se comparado às empresas que conseguirem desenvolver robustamente uma das três estratégias (PORTER, 1980).

Algumas críticas foram feitas a afirmação de Porter, como por exemplo, Carneiro *et al.* (1997, p.5):

“Porter (1996) afirma que liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis, mas se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões. Estes serviços acarretaram atrasos, o que provocou diferenciação em relação as empresas concorrentes.”

### **2.6.1. Liderança no custo total**

Em Barney (2006), determinada empresa que opta pela estratégia de liderança em custo total tem por objetivo ganhar vantagem por meio da redução de seus custos para níveis menores se comparado aos custos dos seus concorrentes. “O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, em especial no tocante ao preço” (CARNEIRO *et al.*, 1997, p.2).

Uma posição de baixo custo possibilita que a empresa obtenha retornos acima da média na indústria que participa, apesar da presença de intensas forças competitivas. Outro ponto é que esta posição defende a empresa contra compradores e fornecedores com grande poder de barganha. Os primeiros só poderão exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente, enquanto que contra os segundos, a empresa terá maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos de insumos.

Os fatores de baixo custo também proporcionarão barreiras à entrada em termos de escala e vantagens de custo, como também protegerão os produtos da empresa em relação aos produtos substitutos.

Segundo Porter (1980), uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, uma vez que a negociação só reduzirá os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e o lucro dos concorrentes menos eficientes terão sofrido anteriormente as pressões competitivas.

Para se colocar em prática estratégias de baixo custo, é provável que a empresa despenda grandes investimentos em equipamentos atualizados e fixe preços agressivos, o que poderá resultar em prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. A partir do momento em que o baixo custo for alcançado, a empresa conseguirá margens altas e estas poderão ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações que sustentarão sua posição de líder em custo (PORTER,1980).

Carneiro *et al.* (1997) apreciaram criticamente a liderança em custo total, afirmando que a ênfase excessiva dada aos custos internos pode fazer com que a empresa sempre busque internamente soluções para seu problemas, ao invés de se relacionar com os outros atores do ambiente externo, ou melhor, do ambiente competitivo.

### **2.6.2. Diferenciação**

Barney (2006) afirma que diferenciação “é uma estratégia por meio da qual a empresa busca ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas” (p.131).

A estratégia de diferenciação possibilita que a empresa obtenha retornos acima da média da indústria que ela está inserida, uma vez que a empresa cria uma posição robusta para enfrentar as cinco forças competitivas. Esta posição proporcionará um isolamento contra a rivalidade, uma vez que os clientes são leais à marca. Além disso, esta estratégia permite que a empresa consiga margens mais altas com as quais é possível enfrentar o poder dos fornecedores e compradores. Outro ponto é que estas empresas estarão mais bem posicionadas aos substitutos do que as empresas concorrentes (PORTER,1980).

Em alguns casos, os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser muito parecidos, mas se os consumidores perceberem e julgarem que o primeiro é mais valioso que o segundo, então o primeiro produto tem vantagem de diferenciação.

O alcance da diferenciação causará um *trade-off* com a posição de custo, caso as atividades necessárias para tal alcance forem de custos elevados, como por exemplo: pesquisa extensiva, projeto de produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor, etc. Assim, mesmo que os consumidores reconheçam que os produtos ou serviços de determinada empresa possuam valores superiores, nem todos terão condições ou escolherão pagar os altos preços determinados pela empresa (PORTER, 1980).

### **2.6.3. Enfoque**

A estratégia de enfoque parte da premissa que é necessário focar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produto ou um mercado geográfico. As estratégias de baixo custo e de diferenciação buscam alcançar seu objetivo no âmbito de toda a indústria, já as estratégias de enfoque buscam atender muito bem ao alvo determinado, específico.

Porter (1980) afirma que as empresas que adotam esta estratégia são capazes de atender seu alvo estratégico estreito “mais efetiva ou eficientemente” se comparado com as empresas concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção deste alvo.

As empresas que implementam a estratégia de enfoque poderão conseguir retornos acima da média das empresas da indústria. O enfoque significará que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico ou alta diferenciação e isso lhe proporcionará defesas contra as forças competitivas do mercado.

#### **2.6.4. O meio-termo**

O meio-termo é consequência do fato de determinada empresa fracassar em desenvolver e implementar sua estratégia em ao menos umas das três direções: liderança em baixo custo, diferenciação ou enfoque.

A empresa localizada no “meio-termo” encontra-se em uma situação estrategicamente inferior. Esta posição pode ter sido causada pela falta de investimento de capital que fez com que tal empresa tivesse uma pequena parcela de mercado.

Porter (1980) afirma que a empresa localizada no meio-termo terá uma baixa rentabilidade, ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preço baixo ou deverá renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Provavelmente, também sofrerá de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

A empresa na posição de meio-termo tem que tomar uma decisão estratégica fundamental para conseguir desempenho superior: ou ela busca a liderança de custo, através de investimentos agressivos para se modernizar ou deve focar em um alvo ou deve atingir alguma diferenciação.