

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Introdução: conceito de estratégia

O objetivo deste capítulo é apresentar os diversos conceitos que embasaram de forma teórica substancial esta pesquisa.

A palavra estratégia, de origem no grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general"), é talvez uma das palavras com mais referências na literatura acadêmica, sendo um conceito consolidado com um grande número de escolas e teóricos.

Quinn (1998), definiu estratégia como padrão ou plano que engloba os maiores objetivos, políticas e seqüências de ações da organização. Uma estratégia bem construída ajuda a ordenar, dirigir, acompanhar e alocar os recursos de uma organização em uma única e viável condição baseada nas competências e deficiências internas antecipando as mudanças ambientais, contingenciando movimentos inteligentes dos oponentes.

Segundo a definição de Mintzberg (1998), estratégia é uma força interlocutora entre a organização e o seu ambiente, um plano (curso pretendido) ou idéia de futuro, um padrão (comportamento ao longo do tempo) no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio em que compete.

Ainda segundo Mintzberg (1998), a estratégia é uma forma de fixar a direção das ações planejadas, um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções da empresa.

Para Porter (1980), estratégia competitiva compreende ações ofensivas e/ou defensivas para criar uma posição sustentável em uma indústria, permitindo enfrentar as forças competitivas da indústria à qual a empresa está inserida (ambiente) com sucesso, visando obter melhor desempenho, maior rentabilidade sobre o investimento.

Prahalad & Hamel (1994), definem estratégia como um processo integrado, dinâmico e evolutivo de criação de vantagem competitiva onde as competências essenciais devem ser construídas, sustentadas e utilizadas de forma a gerar valor aos clientes e melhorar o desempenho da organização, construindo valor.

Já para Herbert & Deresky (1987), uma estratégia genérica é uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações.

Diante dessas definições, a estratégia é um conjunto de ações dinâmicas, ofensivas e defensivas (com idéia de futuro, tempo e direção) que visam direcionar e alinhar as forças e competências essenciais da empresa, suportando o processo de tomada de decisões organizacionais de acordo com as oportunidades existentes na indústria, direcionando a empresa para explorá-las. De forma antagônica, visa suportar e defender a empresa de ameaças proveniente de suas fraquezas ou ações de posições de seus concorrentes, possibilitando em ambos os casos a geração de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, conseqüentemente, a geração de valor proveniente de uma performance superior.

## **2.2. Escolas estratégicas**

Existem algumas correntes de pensadores e teóricos que se apresentam como complementares e/ou antagônicas, que foram identificadas e divididas por Mintzberg (1990), em dois grandes grupos, prescritivas ou descritivas.

Segundo Mintzberg (1990), as estratégias de natureza prescritivas desenvolvem e alinham estratégia de forma consciente e deliberada, classificada ainda pelo autor como estratégia intencionada, alinhando a organização com seu ambiente, explicitando de forma clara os objetivos da organização, bem como os meios e os recursos necessários para atingi-los.

Nesse grupo enquadram-se:

- **Escola do Design:** a escola do Design define a formulação de estratégia como processo que envolve o desenho conceitual, enfatizando as avaliações externas e internas da empresa, cujo resultado é a identificação das ameaças (externa à organização), oportunidades (externa à organização), forças (interna à organização) e fraquezas (interna à organização) da organização.
- **Escola do Planejamento:** a escola do planejamento formal (Escola do Planejamento) onde a criação de procedimentos, métodos de análise e treinamento formais são elementos essenciais para a geração de previsões e elaboração de cenários futuros, decompostos em objetivos, orçamentos, programas e planos de ação operacionais a serem executados conforme a especificação e que guiam a organização.
- **Escola Posicionista:** a escola do posicionamento competitivo (Escola do Posicionamento) incorpora as principais premissas da Escola do Design e da Escola do Planejamento trazendo como principal característica uma abordagem mais quantitativa, baseada em um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia segundo as condições ambientais de determinado setor industrial. Para Porter (1980), principal interlocutor da Escola Posicionista, a essência da estratégia é a competição, impactada diretamente por cinco forças: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes na indústria.

Já as estratégias de natureza descritivas procuram compreender o processo de formação da estratégia e descrevê-lo de acordo com seu desenvolvimento. Segundo essa perspectiva, Mintzberg (1990) agrupou:

- **Escola Empreendedora:** baseia-se no princípio de que a estratégia emerge de um processo visionário, com visões vagas, perspectivas amplas e intuitivas, ligadas a um líder que conduz a organização em busca de oportunidades.
- **Escola Cognitiva:** define a estratégia como um processo mental, estudando a estratégia que se desenvolve na mente das pessoas para categorizar e definir estruturas, modelos, conceitos e esquemas. Focada no modo como a mente humana processa a informação e a transforma, a cognição da estratégia.
- **Escola de Aprendizado:** escola que entende a estratégia como um processo emergente na organização, originário de um aprendizado e experiências (adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento), coletivas e/ou individuais.
- **Escola do Poder:** entende a construção da estratégia como um processo de negociação e concessão entre os atores, resultante de um jogo político. Do ponto de vista do micro poder, o processo de formulação é realizado pela interação, persuasão, barganha e pela confrontação dos indivíduos que dividem o poder dentro da organização. Por outro lado, sob o ponto de vista do macro poder, emerge de manobras que visam o controle ou alianças com outras organizações resultando na construção de redes de relacionamento e *joint-ventures* sob a égide de uma estratégia “coletiva”.
- **Escola Cultural:** complementar à Escola do Poder, a Escola Cultural entende o processo de construção da estratégia é um processo oriundo de uma cultura organizacional, partindo de interesses comuns e da integração de toda a organização, que o constrói coletivamente. Neste caso, o papel da cultura é o de criar um filtro perceptivo, influenciando diretamente o estilo de pensar

dos indivíduos e conseqüentemente da organização, moldando os valores.

- **Escola Ambiental:** apresenta uma visão reativa do processo de formação estratégica, onde a organização é vista como um ente passivo, que apenas reage às barreiras ambientais que regem a ordem a ser seguida.
- **Escola da Configuração:** acredita que a estratégia é constituída por um processo de transformação da organização. Acredita-se nesse caso, que a estratégia é estável e suas mudanças estão relacionadas às modificações organizacionais. O principal desafio nesse caso é realizar a ruptura sem destruir a organização.

Após explicitar as diferentes escolas de pensamento estratégico e de forma a delimitar as fronteiras deste estudo, iremos discutir apenas as tipologias estratégicas em função de sua relevância e representatividade no meio acadêmico.

Assim, discutiremos as Estratégias Genéricas de Porter (1980), baseada na Organização Industrial, tipologia VRIO de Barney com a Visão Baseada em Recursos (RBV ou *Resource-Based View*) e finalizando, discutiremos a tipologia de Miles & Snow (1978), que considera que a eficiência da adaptação das organizações ao ambiente depende das percepções da esfera decisora acerca do meio e das ações que serão tomadas, assim como a forma de lidar com essas condições. Neste caso, as decisões deixam de ser relacionadas apenas à indústria e passam a ser relacionadas à forma como a organização irá competir em uma indústria.

Essa tipologia será utilizada para a realização da análise de *Cluster (K-Means Cluster)* da indústria de prestadores de serviço de telecomunicações, objetivo alvo deste trabalho.

De maneira complementar, para analisar o ambiente competitivo será utilizado o modelo das cinco forças de Porter medindo as variáveis ambientais da indústria.

Contudo, antes da revisão das tipologias e modelos é necessária a definição de conceitos básicos de ambiente, estratégia e desempenho, contextualizando-os de forma a homogeneizar conceitos e definições.

### **2.3.**

#### **Arena ou ambiente competitivo**

A arena ou ambiente competitivo é o ecossistema, externo à empresa, onde se concentram todos os competidores que disputam consumidores dentro de um mesmo mercado, interagindo entre si e agindo sobre e/ou sofrendo a ação dos fatores ambientais, ou seja, nichos da indústria onde se concentram os concorrentes.

Assim como Porter (1980), muitos autores consideram equivalentes os conceitos de indústria na qual a empresa está inserida e ambiente competitivo, embora outros pensadores da academia considerem que existem diferenças, principalmente na questão da amplitude relativa ao ambiente competitivo.

Segundo Austin (1990), o ambiente competitivo dispõe de quatro níveis – internacional, nacional, industrial e empresarial – e é influenciado por forças externas de caráter político, demográfico, econômico e cultural.

A definição de ambiente competitivo segundo Porter (1980), é a de um grupo de empresas fabricando produtos substitutos, isto é, produtos bastante próximos entre si e que desempenham o mesmo papel. Contudo, essa definição gera controvérsias devido a limites geográficos do mercado (empresa não consegue suprir em determinada região – logística), e por fim o grau de proximidade que a substitutibilidade em termos de processo e produto.

O ambiente competitivo é um fator de grande importância no planejamento estratégico de uma empresa. A estratégia competitiva de uma empresa deve ser construída levando-se em consideração a indústria na qual a empresa se insere, o relacionamento da empresa com o mesmo.

Antes de prosseguir com a apresentação das diversas tipologias estratégicas, iremos acatar a definição de indústria de Porter (1980) descrita acima.

O objetivo deste capítulo é apresentar e discorrer sobre algumas tipologias e ferramentas existentes e que de alguma forma embasaram contextualmente as conclusões deste estudo.

#### **2.4. Modelo de Porter – cinco forças**

O modelo de cinco forças de Porter tem suas raízes no paradigma da organização industrial de Bain (1950), que utiliza a abordagem “*structure-conduct-performance*” (SCP), para tentar explicar por que algumas indústrias são mais rentáveis do que outras. O modelo SCP sugere que os consumidores, através de suas decisões de compra, determinam as decisões estratégicas a serem tomadas pelas empresas.

Ainda segundo o modelo SCP, a estrutura da indústria é determinada pelo número de empresas e seu tamanho, o nível de barreiras de entrada e saída, o nível de diferenciação dos produtos e a disponibilidade de informações sobre as preferências dos clientes sobre compra e venda, atuando também diretamente na rentabilidade média (da indústria), já que esta, é determinada pela estrutura.

**Structure:** representa a estrutura da indústria caracterizada por barreiras de entrada e saída, rivalidade entre concorrentes poder de barganha de compradores e fornecedores que influencia diretamente nas decisões estratégicas e no posicionamento da empresa.

**Conduct:** representa as ações (estratégicas) adotadas pela empresa, seus recursos e competências como o desenvolvimento de produtos, política de preços, desenvolvimento, controle e relacionamento com canais de distribuição

**Performance:** desempenho superior que as empresas almejam quando resolvem concorrer em um determinado mercado - o desempenho superior ao desempenho mediano da indústria.

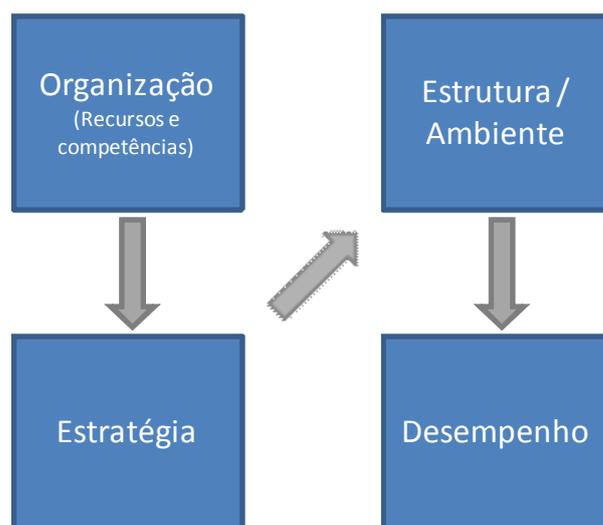


Figura 1 – Estrutura Modelo SCP

Originalmente usado pelo governo dos EUA na elaboração da política antitruste, o modelo ganhou popularidade quando Porter passou a utilizá-lo como ferramenta analítica.

Apesar de ser a base do modelo de Cinco forças, Porter (1981), explicou que a abordagem deveria ser voltada à indústria, ao invés da empresa, tratando todas as empresas com homogeneidade, e criticou o fato do modelo não levar em consideração mudanças exógenas que podem ocorrer ao longo do tempo, afetando diretamente a indústria, e, conseqüentemente o desempenho da empresa.

Porter (1981) sugeriu ainda que a natureza estática e unidirecional da abordagem SCP fosse flexibilizada, a fim de incluir os efeitos da redução de custos através da produção conjunta (economias de escopo), ou da produção cumulativa (efeitos de aprendizagem da curva).

O modelo de cinco forças de Porter, uma evolução do modelo de Bain, incorporou a idéia que as empresas localizam-se em diferentes níveis produtivos hierárquicos verticais e possuem interações significativas, no que tange às negociações.

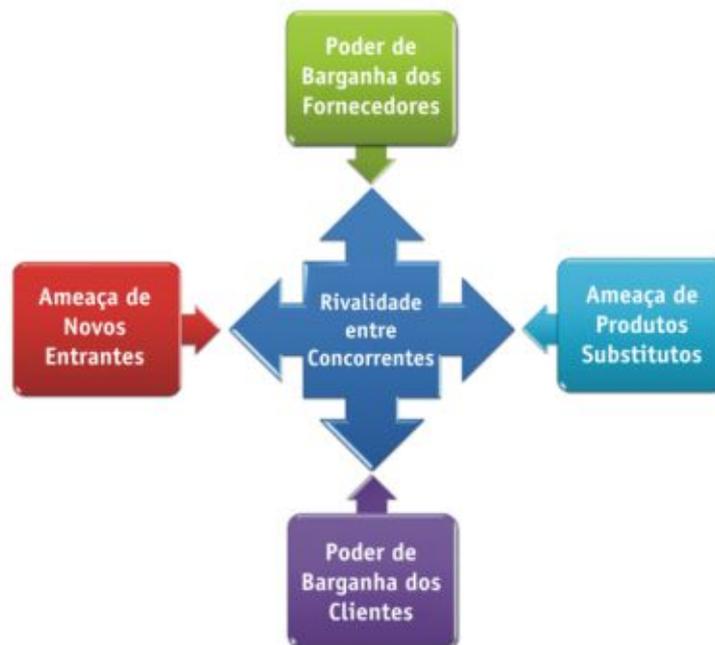


Figura 2 – Modelo das cinco forças de Porter

Assim, o modelo de Porter (figura 2) destina-se a explicar porque algumas indústrias são consistentemente mais rentáveis que outras, e para tal o modelo baseia-se na análise de cinco forças que atuam dentro de uma indústria fazendo com que o desempenho das empresas que nela se inserem seja diferenciado de acordo com a forma com que se lida com essas forças.

Essas forças geram ameaças e oportunidades e cabe às empresas tentar transformar as oportunidades em vantagem competitiva, e conseqüentemente em retorno sobre o investimento superior à média da indústria, atingindo assim lucros maiores, e mitigar as ameaças, impedindo uma queda de sua rentabilidade.

Segundo Porter (1980), a estratégia competitiva de uma empresa deve ser construída e replanejada levando-se em consideração a indústria na qual a empresa se insere. Entretanto, além da estrutura da indústria propriamente dita, questões sociais, econômicas e políticas que afetam as empresas, ou fatores externos à indústria, atingem todas as empresas de maneira uniforme.

Por fim, de acordo com o modelo de cinco forças, os cinco atributos da indústria que influem diretamente na capacidade da firma em gerar vantagem competitiva proporcionando retornos acima da média e atratividade da indústria são:

#### 2.4.1. Poder de barganha dos fornecedores



Esta força lida diretamente com o poder de barganha do fornecedor que deseja capturar mais valor diante dos compradores nas negociações de seus produtos/serviços, seja através de um aumento dos preços da mercadoria, pela limitação da qualidade ou transferência de custos para os participantes da indústria.

Fornecedores poderosos, incluindo aqueles que provêm mão de obra podem contribuir para a erosão da rentabilidade da indústria.

Segundo Porter (1980), normalmente acontece quando são observadas algumas situações:

- a. A indústria que consome o bem ou serviço não se configura como importante para o negócio do fornecedor, isto é, o grupo fornecedor não depende pesadamente da indústria para melhorar suas receitas. Fornecedores servindo a muitas indústrias não hesitarão em extrair o máximo lucro de cada uma delas.
- b. Existem custos muito altos de mudança. Deslocar-se de fornecedor representa um custo muito elevado se a empresa possui um montante representativo de recursos investidos em equipamentos auxiliares especializados ou em treinamento para aprender a operar os equipamentos do fornecedor. Quando os custos de mudança são muito altos os participantes da indústria são reativos na troca para novos fornecedores (que podem possuir igualmente novos custos de mudança).

- c. Os fornecedores oferecem produtos diferenciados que apresentam rendimentos e performance superiores aos seus competidores existentes no mercado.
- d. O produto (matéria-prima) fornecido não tem substituto.
- e. Os fornecedores representam uma ameaça para a indústria se realizarem uma integração à frente – *downstream* – em direção aos clientes. Essa situação ocorrerá se os participantes da indústria tiverem muita rentabilidade em relação ao fornecedor, induzindo-o realizar a ação entrando na indústria em busca da rentabilidade.

Segundo Penrose (1959), existe um pressuposto básico de que as firmas irão, geralmente, consignar seus recursos às áreas de atividades produtivas que acreditam ser mais lucrativas, levando em consideração riscos e incertezas. A partir desse pressuposto, Penrose (1959), afirma que a integração para trás ocorrerá apenas no caso da empresa esperar uma redução de custos uma vez que se refere nesse caso à produção de um bem intermediário, uma vez adquirido, utilizado na produção de produtos ou serviços, que interagem com os custos de produção.

- f. Existem compradores fragmentados, isto é, existe uma gama de compradores que não estão organizados fazendo com que o fornecedor consiga forçar seus preços. Uma saída para mitigar essa força é realizar uma cooperação vertical de compra onde diversos clientes se unem para realizar negociações mais vantajosas.

## 2.4.2. Poder de barganha dos clientes



O poder de barganha dos compradores pode ser descrito como a capacidade de barganha dos clientes em negociações com empresas de uma determinada indústria, forçando os preços para baixo, demandando mais qualidade ou mais serviço. Assim, a força dos clientes durante uma negociação, dependendo de sua intensidade, tende a forçar os preços para baixo, promovendo em certa magnitude um atrito entre os concorrentes, à custa da rentabilidade do setor.

Os compradores são poderosos se tiverem poder de alavancagem em relação aos participantes de indústria, em especial se são sensíveis á preço, usando sua influência especialmente para pressionar uma baixa dos preços.

Essa força competitiva refere-se diretamente ao poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Assim como acontece com os fornecedores, podem existir diferentes motivos pelos quais um cliente possua mais força durante a negociação, segundo Porter (1980) são eles:

- a. Existem poucos compradores ou são realizadas poucas compras com volumes muito grandes. Compradores de grandes volumes são especialmente poderosos em indústrias onde os custos fixos são muito altos como, por exemplo, indústria de prestadores de serviços de telecomunicações e indústria petrolífera. Altos custos fixos e baixos custos marginais tendem a fazer crescer pressões sobre os rivais em busca da manutenção da capacidade preenchida através de descontos.

- b. Os produtos da indústria podem ser padronizados ou sem diferenciação fazendo com que os compradores acreditem que podem sempre encontrar produtos equivalentes no qual realizem tarefas semelhantes, o que os faz colocar fornecedores em choque.
- c. No caso do produto representar uma fração significativa dos custos de estrutura ou orçamento, os compradores tendem a pechinchar, pois qualquer desconto impactará diretamente em performance. Por outro lado, quando o produto em questão representa uma pequena parcela na estrutura de custos, os compradores tendem a ser menos sensíveis a preço.
- d. Quando a qualidade dos produtos ou serviços comprados afeta pouco a qualidade do produto do comprador, estes tendem a serem menos sensíveis ao preço.
- e. Por fim, quando o produto tem pouco efeito sobre os produtos do comprador. Nesse caso, o foco do comprador passa a ser preço e inversamente quando o produto ou serviço pode se pagar por si próprio muitas vezes por melhorar o desempenho ou reduzir material, custos ou mão de obra, os compradores são geralmente mais interessados em qualidade do produto do que em seu preço. Da mesma forma, os compradores tendem à não ser sensíveis aos preços onde o mau desempenho possa ser dispendioso ou trazer má reputação.

A maioria das fontes de poder de compra aplica-se igualmente aos consumidores finais e aos clientes industriais.

Assim como os clientes industriais, os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preço se tiverem comprando produtos sem diferenciação, que tem preços altos em relação à sua renda e de uma linha de produtos onde o desempenho tem conseqüências limitadas.

A principal diferença passa a ser em relação ao aspecto intangível que se torna mais difícil de quantificar, e onde os clientes intermediários ou os clientes que compram os produtos não são os clientes finais, não é o usuário final. Nesse caso, os clientes intermediários ganham poder de barganha adicional porque podem influenciar a decisão de compra do consumidor final.

Assim, os produtores geralmente tentam diminuir o canal de influência através de acordos de exclusividade com distribuidores, varejistas ou, em particular, utilizando o marketing para comunicar-se diretamente com seu usuário final.

### **2.4.3. Ameaça de produtos substitutos**



Como já foi descrito acima, produtos substitutos são aqueles que possuem características similares e podem de maneira natural e semelhante atender às necessidades dos consumidores.

Segundo Porter (1980), um produto pode ser substituto direto quando sua utilização implica na substituição direta, com uma função semelhante, contudo, por um meio diferente. Por outro lado, uma substituição pode ocorrer de forma indireta quando existe a substituição de um produto da indústria do comprador de forma completa, sem que o produto substituto realize uma função semelhante por um meio diferente, é como se ocorresse uma quebra completa de paradigma.

Para evidenciar as diferenças, Porter exemplifica em seu artigo um e-mail como substituto direto para o correio, ou o plástico como substituto direto ao alumínio. Como substituto indireto, afirma que uma gravata pode ser um substituto indireto de ferramentas elétricas se uma pessoa está buscando um presente para o dia dos pais. Neste caso, ocorre uma substituição de forma indireta na qual os produtos realizam funções completamente adversas, mas diante da situação agem como substitutos.

Quando a ameaça dos substitutos é elevada, a rentabilidade da indústria tende a ser menor já que substituir produtos ou serviços limita o potencial de lucro de uma indústria colocando um teto nos preços.

Esse fenômeno implica em uma batalha por parcela de mercado entre concorrentes limitando os preços de produtos/serviços e, em um grau mais extremo, pode culminar em uma guerra de preços, limitando o retorno potencial da indústria.

A ameaça de produtos substitutos em uma indústria é alta se:

- O produto substituto oferece um “*trade-off*” preço/desempenho atrativo para o produto da indústria. Quanto maior for o valor relativo do produto, menor será o potencial de lucro da indústria.
- A existência baixos custos de mudança pode fazer com que sejam avaliadas outras possibilidades que possam vir a ser mais rentáveis, isto é, tenham custos menores, ou desempenho melhor.

Segundo Porter (1980), os clientes estão monitorando constantemente o binômio “preço-desempenho” dos produtos de forma a embasar sua decisão pelo consumo. Além desse monitoramento, a empresa deve estar atenta ao desenvolvimento tecnológico e processual na medida em que essas duas ações podem melhorar o desempenho operacional, gerar um novo produto tecnologicamente mais avançado ou criar um produto diferente, que atenda as necessidades dos clientes ou gere novas necessidades não contempladas pelos produtos existentes provocando uma diminuição dos preços e uma possível migração, ameaçando a posição da empresa no mercado e até a existência da indústria.

Mitigar essa força tem como principal objetivo impedir que os consumidores se sintam motivados em migrar para produtos concorrentes fazendo com que a firma perca uma fatia de mercado diminuindo seus retornos. Existem diversas formas de proteger-se no mercado, incluindo a fidelização dos clientes, incentivo ao consumo do produto e monitoramento constantemente dos passos de seus competidores, dentre outros.

#### 2.4.4. Ameaças de novos entrantes



Talvez seja o ponto mais crítico do modelo em relação às forças que acometem a indústria. A entrada de novos concorrentes na indústria traz uma nova capacidade produtiva e um desejo de ganhar mercado, gerando um efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados, pressionando os níveis de preço e conseqüentemente, aumentando o nível de rivalidade.

A ameaça da entrada coloca, portanto, um limite ao potencial de lucros de uma indústria. Quando a ameaça é alta, isto é, as barreiras de entrada são relativamente baixas, os competidores históricos devem baixar seus níveis de preço e aumentar sua capacidade de investimento, dissuadindo a entrada de novos concorrentes, demonstrando assim com antecedência que irão reagir.

A princípio, as barreiras à entrada são as vantagens que os operadores históricos têm relação aos novos operadores. Segundo Porter (1988), há sete formas de barreiras:

- a. Economias de escala (oferta) - Estas economias se configuram quando um player de mercado produz grandes volumes com baixos custos por unidade e baixa margem de contribuição e lucro unitários. Normalmente empregam tecnologias mais eficientes ou possuem melhor barganha junto aos fornecedores, advindo seus lucros (ou prejuízos) do grande volume de unidades produzidas. Normalmente é uma barreira a entrada em virtude da obrigatoriedade que gera aos candidatos ou aspirantes a entrar na indústria também com grande escala, o que exige a retirada de fortes competidores já estabelecidos, altos investimentos, ou simplesmente aceitar uma desvantagem de custo, conseqüentemente um retorno sobre o investimento inferior à média da indústria. As economias de escala podem ser

encontradas em praticamente todas as atividades na cadeia de valor.

- b. Diferenciação do Produto** – Refere-se à força de um produto/serviço que gerar a lealdade do consumidor, o vínculo do consumidor. Para transpor essa barreira, o candidato ou aspirante à nova indústria necessita fazer investimentos para quebrar esse vínculo possibilitando que os clientes migrem para o novo produto substituto. Trata-se de investimentos altamente arriscados, voltados para o marketing, sem garantia de retorno ou eficiência, com possibilidades de falha já que lida diretamente com a “gestalt” (efeitos psicológicos) do consumidor.
  - c. Necessidade de Investimento ou Requisitos de Capital** - A necessidade de investir grandes recursos financeiros para competir no mesmo patamar de *players* já estabelecidos pode intimidar novos candidatos ou aspirantes de uma indústria, não só para ativos fixos, instalações, mas também para campanhas de marketing e divulgação, concessão de crédito a clientes, estoques e capital de giro. Essa barreira torna-se particularmente alta na medida em que os retornos sobre o capital necessário tiver retornos a longo prazo ou risco de ser irrecuperável. Entretanto, apenas essa barreira apenas não consegue sozinha impedir a entrada de novos competidores se os retornos da indústria são atraentes e se existe eficiência operacional do candidato.
- Custos de Mudança** - Custos de mudança são os custos fixos que os compradores enfrentam quando querem mudar de fornecedor. Esses custos surgem porque um comprador para trocar de vendedor incorre em custos como requalificação de sua força de trabalho para usar um novo produto, ou alterar processos, sistemas de informação. Quanto maiores o custo de mudança, mais difícil será (em igual proporcionalidade) para um novo competidor, ou novo entrante conquistar clientes estabelecidos e que já utilizem produtos/serviços de *players* já estabelecidos, uma vez que os clientes serão reativos em incorrer nesses custos.

- d. Vantagem Produtiva –** Independente do tamanho do concorrente, existe a possibilidade de vantagens de custo ou de qualidade na produção de um produto/serviço, indisponíveis para os rivais em potencial, advindos de fontes como as tecnologias proprietárias, acesso único às melhores fontes de matérias-primas, localização geográfica favorável, experiência acumulada que permitiu a players históricos aprender à produzir de forma mais eficiente. Essas vantagens, difíceis de serem imitadas representam de certa forma uma alta barreira de entrada ao mercado.
- e. Desigualdade de Acesso aos Canais de Distribuição –** Em determinadas indústrias os concorrentes amarram seus canais de distribuição dificultando ou até mesmo impedindo o acesso de produtos substitutos. Em muitos casos os canais distribuição representam barreiras de entrada tão altas que os novos candidatos devem abandonar os canais de distribuição tradicionais e criar seus próprios.
- f. Política Governamental Restritiva -** A Política Governamental pode impedir a entrada diretamente ou indiretamente e ampliar (ou anular) outros obstáculos à entrada. Requisitos de licenciamento, regulação de mercados, restrição de investimentos estrangeiros, dentre outras intervenções governamentais na indústria podem refletir diretamente na capacidade de entrada de novos players na indústria representando uma alta barreira de entrada.

### 2.4.5. Rivalidade entre concorrentes



Em conjunto, as quatro forças descritas anteriormente determinam o nível de rivalidade entre os concorrentes da indústria, sendo seus principais determinantes o grau de fragmentação, o crescimento do setor, a estrutura de custos em termos de alavancagem operacional, grau de diferenciação entre os produtos, as barreiras de entrada e saída elevadas, além é claro, dos interesses estratégicos das empresas.

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria ocorre sob diversas formas como política de descontos, novos lançamentos de produtos, campanhas publicitárias e melhorias no serviço.

Entretanto, segundo Porter (1980) o alto grau de rivalidade entre as empresas limitam os lucros da indústria, sendo fatores preponderantes a intensidade com que as empresas competem e em segundo as bases em que ocorrem.

Segundo Porter (1980) a rivalidade será maior se:

- a. As empresas concorrentes em uma indústria são numerosas ou aproximadamente iguais em tamanho e poder. Nessas situações torna-se quase impossível que uma das empresas do setor faça uma movimentação em busca de novos nichos ou negócios sem ser percebida pelos concorrentes.
- b. O crescimento dessa indústria torna-se lento, precedido por lutas para conquista de participações do mercado – “*market share*”.
- c. As barreiras de saída são elevadas. As barreiras surgem em função de ativos altamente especializados ou de uma administração extremamente devotada ao negócio. Estas barreiras podem manter uma empresa no mercado a despeito de estar tendo rendimentos baixos ou negativos, com excesso de capacidade em uso e baixa rentabilidade.

- d. Os rivais são altamente comprometidos com o negócio e tem aspirações de liderança, especialmente se detém objetivos particulares que vão além do desempenho econômico e da indústria em particular, seja a devoção por qualquer razão, como concorrentes estatais com objetivos de emprego e prestígio, empresas querendo, por uma questão de imagem participar da indústria para oferecer aos clientes uma linha completa de produtos, choques de personalidade e rivalidades de egos, que por vezes exageradamente, em detrimento de domínios chocam-se com a rentabilidade.
- e. As empresas que competem nessa indústria não conseguem entender os sinais que uma dá às outras em função da falta de familiaridade com o outro, diferente abordagem em relação à competição ou objetivos conflitantes.

A força da rivalidade entre os concorrentes de uma mesma indústria reflete não só a intensidade da concorrência, mas também as bases de concorrência, as dimensões em que a concorrência ocorre, se há convergência para competir nas mesmas dimensões, impactando diretamente sobre a rentabilidade.

## **2.5. Tipologia de Porter – estratégias genéricas**

Composta por três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque) a tipologia de Estratégias Genéricas de Porter (1980), busca agrupar empresas, dentro de segmentos próprios, com características semelhantes.

		Vantagem Competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque em Custos	Diferenciação Focalizada

A tipologia define que uma empresa pode conseguir obter melhor ou pior desempenho se conseguir aplicar uma (apenas uma) das estratégias apresentadas. Aquelas que buscam estratégias mistas ou que não conseguem adotar uma das opções seriam sem posicionamento, ou “*stuck in the middle*”, algo como estagnadas no meio ou meio-termo.

Para Porter (1980), as empresas que atuam no meio-termo sofrem de cultura organizacional indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação, gerando, conseqüentemente, resultados inferiores aos seus concorrentes que conseguiram de alguma forma implementar uma das três estratégias.

### 2.5.1. Estratégia de liderança por custo

Dentro de uma estratégia de liderança por custo total, a empresa deve fazer com que seu custo total de produção seja inferior aos seus concorrentes, funcionando como mecanismo de defesa em relação à rivalidade de seus concorrentes e, conseqüentemente às pressões do mercado como guerra de preços.

Para Porter (1980), somente pode existir um líder em custo numa indústria, já que uma batalha por parcela de mercado entre concorrentes que aspiram à liderança em custo ocasionaria em uma guerra de preços.

Esse fenômeno ocorre em função da elasticidade-demanda desses produtos ser elástica, isto é, quando a quantidade procurada responde fortemente a variações no preço. Neste caso, uma guerra de preços iria gerar um desastre para a estrutura da indústria a longo prazo.

Assim, as empresas que adotam estratégia de liderança baseada em custos devem centrar seus esforços na busca de eficiência produtiva, ampliação do volume de produção e na minimização de gastos, tendo o preço de seus produtos o principal atrativo para o consumidor.

Este tipo de estratégia tem mais serventia em mercados, onde o consumidor decide qual dos produtos comprar pela diferença dos preços entre os produtos existentes (concorrentes), não sendo a diferenciação de produtos um aspecto levado em consideração no processo decisório.

### **2.5.2. Estratégia de liderança por diferenciação**

No enfoque ligado à estratégia de liderança por diferenciação Porter (1980) define como "a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência" que uma determinada empresa ofereça ao mercado por intermédio de um produto considerado único e cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.

A diferenciação permite que a empresa obtenha um preço melhor em relação aos preços dos produtos concorrentes, levando a uma lucratividade superior, contanto que seus custos sejam comparáveis aos dos produtos concorrentes. Embora nas estratégias de diferenciação os custos não sejam fatores primordiais, ou seja, não é o alvo estratégico primário, os custos da empresa não devem ser ignorados (Porter, 1990).

A obtenção de preços maiores pode ser considerado um prêmio que os consumidores estão dispostos a pagar para possuir um determinado produto, uma "recompensa" à empresa que arcou com custos maiores (cobrindo os eventuais custos adicionais) para diferenciar seu produto (P&D, qualidade dos insumos, nível de serviço - SLA, propaganda, etc.).

Por outro lado, esses produtos têm como característica principal elasticidade preço-demanda inelástica, na medida em que uma variação em seu preço incorre em pequenas variações na demanda pelos produtos no mercado, o que os protege de certa forma da ação dos concorrentes e de uma eventual guerra de preços. De forma análoga, o poder de barganha dos compradores torna-se baixo na medida em que não existem produtos substitutos ao bem.

Logicamente, em virtude das características inerentes ao mercado, extensão geográfica, diferenças de costumes, regionais e sociais entre consumidores, além é claro, das necessidades dos mesmos (heterogeneidade), torna-se impossível conceber um mercado que atinja toda a indústria quando deveríamos falar em segmentos de um mercado.

Segundo Cavalcanti et al. (1997), um produto que atenda a toda a indústria está relacionado à existência de características gerais que são valorizadas pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria, em maior ou menor grau de influência.

Por fim, segundo Porter (1980), o sucesso de uma estratégia de diferenciação em uma indústria ocorrerá seguindo as premissas de que cada produto posicionado na estratégia de diferenciação seja especializado em características ou atributos distintos dos demais, e que exista um número grande de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos ou características.

### **2.5.3. Estratégia de enfoque**

A estratégia genérica de enfoque é limitar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico baseando-se na premissa de que uma empresa irá atender melhor seu alvo estratégico se focalizar de forma mais eficaz nele em relação aos concorrentes que tentam atender a toda a indústria.

O alvo estratégico ou escopo estratégico deve ter um tamanho que maximize o atendimento da empresa permitindo-a que o faça de maneira mais eficiente e eficazmente, podendo ser definido por diversas dimensões: linha de produto, características de clientes, características dos canais de distribuição, posição geográfica do nicho de mercado e etc.

Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Em conseqüência da limitação por dimensões, a estratégia de enfoque implicará de forma consecutiva em limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. Alvos limitados com enfoque em custos implicam em um “trade-off” entre rentabilidade e o volume de vendas. Já as limitações impedem que se implementem economias de escala. Por outro lado, alvos limitados com diferenciação focalizada pode ou não envolver um “trade-off” com a posição global de custo, eliminando a diferenciação.

Diversos acadêmicos criticaram o modelo de Porter (1980), em muitas oportunidades. Mintzberg (1998), como veremos na introdução à sua tipologia, Barney (1991), dentre outros.

Miller & Dess (1993), questionaram o modelo pela sua precisão (poder explanatório e de predição), simplicidade e generalidade, fazendo críticas e sugestões de aperfeiçoamento.

Em relação à precisão, os autores apontaram significativas divergências entre os retornos proporcionados pelas diferentes estratégias genéricas de Porter (1980), indo de encontro à tipologia que prevê retornos semelhantes para aquelas empresas, em uma dada indústria, que obtivessem êxito na implementação de qualquer uma, e somente uma, das três estratégias genéricas.

Ainda questionando a precisão do modelo, segundo os autores, Porter estava equivocada em sua visão sobre estratégias híbridas, visto que a pesquisa de Miller & Dess (1993), apontou a combinação de estratégias de diferenciação e baixo custo não só não seriam possíveis como lucrativas tornando o tópico estratégia mais complexo e interessante.

Assim, segundo Miller & Dess (1993), nenhuma das estratégias descritas por Porter(1980), é verdadeiramente genérica e o modelo torna-se simples demais.

Em relação à generalidade, os autores questionam a utilização de estratégias genéricas em qualquer ambiente afirmando que a frequência de utilização de diferentes estratégias varia bastante nos diversos tipos de ambiente não sendo uniformemente utilizado em diferentes indústrias o que torna o modelo simples demais, não cobrindo em muitos casos outras descrições e informações complexas.

## **2.6. Evolução da tipologia de Porter**

Ao longo dos anos muitas críticas, extensões e complementações à tipologia de Porter (1980) foram realizadas, gerando debates na academia. Algumas dessas tipologias estão descritas nesse referencial teórico.

Como pudemos ver, na primeira versão de seu modelo, Porter (1980) explica o sucesso das empresas de acordo com a indústria á que pertence e do posicionamento estratégico dentro desta indústria, conseqüência de uma vantagem competitiva. A ênfase de seu modelo está na análise estratégica a partir do ambiente a que a empresa pertence, sua arena competitiva, sendo a estrutura da indústria fator principal na escolha da estratégia da empresa.

Em Porter (1985) o autor procura identificar “drivers” de vantagem competitiva das empresas utilizando o modelo de cadeia de valor, analisando o conjunto das atividades executadas pela empresa, isto é, a coordenação das atividades da empresa e a eficiência em relação aos concorrentes e as barreiras de imitação das suas fontes (drivers de custo ou de diferenciação). Dessa maneira, Porter (1985) procura determinar como uma empresa pode obter uma vantagem de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes.

Entretanto, em sua explanação Porter (1985) não discute sobre como os recursos e competências da empresa sustentam essa vantagem e define que estratégia competitiva é a criação de uma posição única e valiosa baseada na configuração e acoplamento de um conjunto de atividades.

Em Porter (1996), o autor apresenta uma visão sistêmica da vantagem competitiva, concluindo que esta é derivada do acoplamento do sistema complexo de suas atividades, da sua cadeia de valor e nas relações e não nas partes, isto é, atividades individuais.

Em função dessa visão, Porter (1996) considera que a vantagem competitiva é derivada de competências essenciais, internas à empresa, a integração de vários recursos se não for possível para as outras empresas copiá-las.

Segundo Carneiro e Silva (1997), essa explicação de Porter (1996) parece aceitar uma das premissas da Resource-Based View.

Já em Porter (1996), o autor apresenta três novas características adicionais para o posicionamento competitivo de uma empresa e que segundo Porter (1996), constituem em um detalhamento das estratégias genéricas básicas (liderança em custo, diferenciação e enfoque).

- variedade (produção de alguns tipos produtos que satisfazem um subconjunto das necessidades dos clientes);
- necessidade (atendimento parcial das necessidades de um grupo de consumidores ou de um momento de compras distintas);
- acessibilidade (atendimento a clientes com necessidades similares com acessibilidade de formas diferentes).

Para Carneiro e Silva (1997), toda a discussão sobre a tipologia de Porter (1980) ilustra como outros autores vêm buscando o aprimoramento do modelo e a revisão das idéias básicas.

Carneiro e Silva (1997) afirmam que infelizmente a maioria das tipologias concorrentes com a tipologia de Porter (1980) ainda não receberam validação empírica suficiente permitindo julgamento adequado a sua aplicabilidade como alternativa.

## 2.7. Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) critica a maioria das tipologias estratégicas afirmando que as mesmas são falhas em função de focarem em demasiado alguns tipos especiais de estratégias ou realizarem agregações arbitrárias.

Para Mintzberg (1998) a estratégia genérica de diferenciação de Porter (1980), pode ser detalhada e ampliada em estratégia de diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade, design e de não diferenciação.

*Diferenciação por preço* – a forma mais básica de diferenciação de um produto, onde cobrar um valor mais barato pelo produto (ou serviço) do que aqueles praticados pelos concorrentes, recuperando as perdas em relação às margens menores com ganhos de escala, impulsionadas pela diminuição dos custos operacionais.

*Diferenciação por Imagem* – estratégia baseada na construção de uma imagem do produto (ou serviço) ou da empresa que possibilite distinção dos produtos (ou serviços), percepção de valor diferenciada pelos clientes, daqueles existentes no mercado.

*Diferenciação por Suporte* – agregar um benefício ao produto sem modificá-lo, diferenciando-o dos demais, podendo ser uma assistência técnica prolongada ou diferenciada. Uma forma de financiamento diferente que traga benefícios aos consumidores ou outro produto/serviço (brinde) agregado sem custo adicional.

*Diferenciação por Qualidade* – ligado diretamente às características do produto/serviço frente aos concorrentes, seja uma funcionalidade, desempenho, confiabilidade e durabilidade. Este item é uma das características primordiais para o início de uma construção de valor junto ao cliente.

*Diferenciação por Design* – oferecer ao mercado um produto com características distintas dos demais de forma a diferenciá-lo e torná-lo mais atrativo. Ofertar algo diferente visando proporcionar características únicas bem próximas ao “design dominante” do mercado. É extremamente eficiente em um mercado onde os consumidores possuem nível de exigência elevado e estão dispostos a pagar um preço prêmio pelo produto.

*Estratégia de Não-Diferenciação* - quando a organização que a implementa não possui produtos que se diferenciam dos demais de maneira deliberada. Nesta estratégia, entretanto a imitabilidade do produto passa à ser um fator crítico para o sucesso em detrimento de sua facilidade.

Por outro lado, Mintzberg (1998), detalha outra dimensão, a estratégia de segmentação ou escopo visando definir como a organização pode conceber uma estratégia de atendimento de um determinado mercado, ou nicho específico de mercado. Dentro dessa dimensão, Mintzberg (1998), criou uma dimensão em quatro grupos.

Estratégias de não-segmentação, onde a organização age de forma a conseguir aumentar sua participação em um mercado de tamanho único com uma única configuração básica de produto. Basicamente, significa agir de forma localizada na essência do mercado, tentando dominar o mercado com maximização de economia de escala sobre os custos relativos ao volume.

A estratégia de segmentação onde a organização vislumbra a grande possibilidade de segmentar o mercado diante de preferências mercadológicas, servindo para grandes mercados, seletivos e não seletivos. Separadamente existe a segmentação fina, em nichos especializados, específico, ou abrangente, significando o atendimento de vários nichos ao mesmo tempo.

A estratégia baseada em nichos onde a organização foca sua atuação segmentando em um nicho único de mercado oferecendo produtos altamente padronizados podendo ser geograficamente estabelecido e por fim, a estratégia personalizada onde o enfoque de atuação é em apenas um cliente, sendo o produto tão personalizado que passa a ter valor apenas para o mesmo.

Contudo, Mintzberg (1998) afirma que nenhuma organização pode vender tudo para todos, alertando que todas as estratégias de alguma forma são voltadas para determinados nichos havendo uma diferenciação pelo que incluem-se ou excluem-se dos mesmos. Assim, para o autor uma estratégia genérica e ampla, abrangente, não pode ser chamada de estratégia.

Entretanto, Mintzberg (1988) é antagônico em suas idéias ao aceitar que é possível reduzir o custo do produto, em algumas indústrias específicas, sem retirar outros atributos do produto.

Segundo Carneiro e Silva (1997), apesar da tipologia de Mintzberg (1988) se apresentar como uma tipologia promissora, infelizmente a empiricamente a mesma ainda não foi suficientemente validada o que nos impediria julgar sua aplicabilidade como alternativa ao modelo de Porter (1980).

## **2.8. Tipologia de Barney – VRIO**

Desde os Anos 1960 os Autores/Pesquisadores vêm utilizando um framework baseado em maximização de forças internas, minimização de fraquezas internas, mitigação de ameaças externas e resposta às oportunidades ambientais para o desenvolvimento de teorias estratégicas.

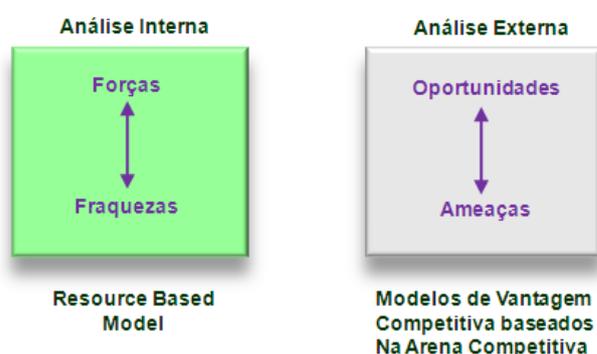
Os modelos da Escola Posicionista, focados principalmente em Oportunidades e Ameaças baseiam-se basicamente no ambiente ao qual a empresa está inserida, dando pouca ênfase no impacto do comportamento idiossincrático da empresa, partindo de uma premissa de que são idênticas em termos de recursos estratégicos que controlam e perseguem - heterogeneidades dos recursos são rapidamente

disseminadas na indústria em função da grande mobilidade dos recursos – grande movimentação.

Em contraponto aos modelos existentes, antagonista à Escola Posicionista capitaneada por Porter, Barney (1991) desenvolveu uma tipologia focada na sustentabilidade sob a ótica interna da firma, enfatizando aspectos internos das organizações, seus recursos, suas Forças e Fraquezas como principais geradores de performance e vantagem competitiva.

A nova abordagem resgatou a necessidade da análise interna das empresas isto é, sustentou que a vantagem competitiva relacionava-se com as diferenças internas entre as empresas em um mesmo segmento. Assim, a nova abordagem consiste na compreensão das causas que permitem às empresas possuírem desempenho superior as suas concorrentes.

Através de pesquisas, Barney desenvolveu um modelo que parte da idiosincrasia, ou uma característica comportamental/estrutural peculiar a uma empresa, heterogêneo, onde copiar os recursos é extremamente oneroso e que provem atributos de ordem superior à empresa que controla esses recursos.



Barney (1991), sugere que pode haver heterogeneidade ou diferenças de nível entre as empresas permitindo que algumas delas sustentem a vantagem competitiva.

O segundo ponto de sua teoria, baseado em estudos de David Ricardo e Selznick, assume que esses recursos são inelásticos, isto é, não possuem disponibilidade de recursos substitutos, ou recursos que satisfaçam as mesmas necessidades, são recursos essenciais, quanto maior a importância dos recursos, maior será a sua sensibilidade a mudanças e por último, possui um horizonte temporal, já que ao longo do tempo outras empresas poderão desenvolver novos recursos que anulem a vantagem ou o recurso pode simplesmente se exaurir.

Assim, se os recursos que uma empresa possui permitem-lhe explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, apenas algumas poucas empresas competidoras possuem esses recursos, são difíceis de serem desenvolvidos ou possuem alto custo em copiá-los e são inelásticos, então são forças e fontes de vantagem competitiva para aqueles que os detém.

Apesar de se basear em critérios subjetivos, Barney (1991), desenvolveu um *framework* com aplicabilidade mais genérica, uma análise baseada em quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos de uma empresa: valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e a organização (S). Esses indicadores formaram o conhecido conceito de VRIO, que pode ser entendido como uma das bases da RBV (*“Resource Based View”*).

O principal objetivo do modelo é identificar na empresa os recursos-chave potenciais, visando analisá-los se cumprem os critérios de valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade.

### **2.8.1. Valor**

*“um recurso deve habilitar a empresa a empregar uma estratégia de criação de valor, quer para superar seus concorrentes ou reduzir as suas próprias fraquezas”*  
(Barney, 1991 p.138).

A principal questão a ser respondida neste caso é se recursos e capacidades de uma firma permitem à mesma responder às ameaças ambientais ou oportunidades.

O ponto relevante nesta perspectiva é que os custos de transação associados ao investimento no recurso não podem ser superiores após descontar as rendas futuras geradas pelo fluxo da estratégia de criação de valor. Naturalmente, um recurso que apresentou-se como valioso para uma firma no passado não necessariamente será fonte gerador de vantagem competitiva no futuro. Mudanças no mercado sejam de ordem tecnológica, relacionada às expectativas, gostos e valores dos consumidores dentre outros, podem invalidar recursos.

Segundo Barney (1991), os recursos serão valiosos se, e somente se, reduzirem os custos de produção de uma firma ou permitirem um aumento da predisposição dos clientes em pagarem mais comparado com o quanto um cliente estivesse disposto a pagar se a empresa não possuíse o recurso.

Por fim, utilizar recursos e capacidade que não representem os pressupostos acima para desenvolver estratégias ocorrerá o efeito contrário, reduzindo valor econômico da firma, tornando-se uma fraqueza.

### **2.8.2. Raridade**

Para ter valor, um recurso deve ser por definição, raro. Em um mercado perfeitamente competitivo, o fator estratégico para um recurso e o preço do recurso será a verificação de retornos acima da média. A pergunta neste caso é se: “um determinado recurso é controlado por apenas um pequeno número de firmas concorrentes” (Barney, 1991 p.140).

Naturalmente, se um recurso for controlado por diversas firmas, então é improvável que esses recursos seja objeto de vantagem competitiva. Recursos comuns ou genéricos não são fontes de vantagem competitiva, sendo na melhor das hipóteses, fonte de convergência competitiva ou paridade entre as firmas. No entanto, os recursos raros podem oferecer vantagens competitivas temporárias e ser fonte de força para a firma.

Raridade, então, é característica importante, mas, como vimos, não é a única característica de uma vantagem competitiva.

### **2.8.3. Inimitabilidade**

“Se um recurso valioso é controlado por apenas uma empresa que poderia ser uma fonte de vantagem competitiva” (Barney, 1991, p141).

Esta vantagem pode ser sustentável se os concorrentes não são capazes de duplicar esse ativo estratégico. Um fator importante subjacente à inimitabilidade é a ambigüidade causal, já que a fonte da qual a vantagem competitiva de uma empresa deriva é desconhecido.

Se os recursos podem ser facilmente copiados, a organização consegue apenas alcançar paridade competitiva através de valor e raridade. A questão da inimitabilidade que deve ser focalizada é: "As empresas sem recursos capazes de gerar vantagem competitiva terão desvantagem de custo na obtenção ou desenvolvimento do recurso" (Barney, 1991, p141). Inimitabilidade significa que as organizações devem proteger seus recursos para que os concorrentes não possam facilmente copiá-los.

### **2.8.4. Organização**

Segundo Barney (1991), o potencial de vantagem competitiva depende de valor, raridade e inimitabilidade do recurso ou capacidade.

Contudo, para realizar a potencialidade desse recurso em sua magnitude é necessário que haja uma organização da firma voltada para a exploração do mesmo. Esta afirmação direciona-nos diretamente para uma pergunta: “Está à firma organizada para explorar de forma ótima os recursos que possibilitam gerar vantagem competitiva” (Barney, 1991, p148).

Diversos componentes estruturais são relevantes para a questão organizacional como sistemas de controle gerencial, estrutura formal, incentivos e etc. Esses recursos são chamados por Barney (1991), de recursos e competências complementares porque têm capacidade limitada de gerar vantagem competitiva isoladamente. Contudo, se combinados com outros recursos e competências podem permitir que a firma desenvolva vantagem competitiva em plenitude.

Atualmente, em função das características do mercado de prestação de serviços de telecomunicações, onde existe uma tendência muito forte na padronização de sistemas e equipamentos, terceirizando-os junto aos grandes *vendors*, a chamada comoditização de equipamentos e sistemas, dificilmente as empresas prestadoras de serviço poderão criar um ambiente interno que possibilite a geração de vantagem competitiva sustentável como um mercado desregulamentado, isto é, onde não ocorra intervenção direta do Estado (outorgas e concessões de utilização diferenciadas).

Todas as inovações tecnológicas relativas à hardware serão criadas e implementadas pelos *vendors* porque apenas eles possuem os requisitos e recursos técnicos para tal, restando para as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações apenas as inovações nos processos e as diferenças de cultura organizacional. Aliado a isso, a possibilidade de utilização deste modelo em uma pesquisa quantitativa é quase nula em função da necessidade de inferências na qualificação dos recursos, o que restringe demais o poder explanatório do modelo VRIO para esta pesquisa.

## **2.9. Tipologia de Milles & Snow et al**

Segundo Miles & Snow (1978), a eficiência da adaptação das organizações ao ambiente depende das percepções da esfera decisora acerca do meio e das ações que serão tomadas e a forma de lidar com essas condições.

De acordo com a tipologia, as organizações desenvolvem e utilizam um comportamento estratégico estável no alinhamento entre suas ações e as condições ambientais percebidas por ela.

Para construir sua tipologia, Miles & Snow (1978), desenvolveram um modelo genérico de processo adaptativo que batizaram como ciclo adaptativo.

Este modelo propõe sob a perspectiva da escolha estratégica que as características organizacionais são apenas parcialmente moldadas ou determinadas pelas condições ambientais, imputando às decisões dos gerentes principais o fator crítico para a determinante da estrutura e do processo organizacional.

Com o intuito de diminuir a complexidade que permeia a infinidade de decisões, Miles & Snow (1978), separaram essas decisões em três grupos principais que chamaram de problema empreendedor, relativo à definição de um perímetro mercadológico para um determinado produto, problemas de engenharia, referentes aos sistemas técnicos, e por fim, problemas administrativos ou aqueles ligados à processos organizacionais e da estrutura.

A este ciclo contínuo de problemas que devem ser resolvidos de forma simultânea os autores deram o nome de Ciclo Adaptativo.

### **2.9.1. Problema empreendedor**

Em uma nova organização, o sentimento empreendedor mais conhecido como “feeling”, inicialmente definido de forma vaga e sem nenhuma fundamentação deve ser desenvolvido, transformado em uma concreta determinação do domínio organizacional, o mercado-alvo dos produtos e serviços ou um segmento de mercado alvo.

Em uma organização em funcionamento este problema torna-se cada vez mais contundente, criando uma nova dimensão na medida em que já foram desenvolvidos Mecanismos Administrativos e de Engenharia para o processo produtivo, representando mais uma barreira à ser transposta quando for necessária uma mudança ou segmentação do mercado.

O problema empreendedor é percebido quando existe a necessidade de o grupo decisor aceitar um determinado segmento de mercado e torna-se evidente quando este grupo decide comprometer recursos para alcançar resultados relativos a este domínio. Em muitas organizações esse problema torna-se resolvido quando é desenvolvida e projetada a imagem organizacional, definindo o mercado-alvo da organização e sua orientação mercadológica.

### **2.9.2. Problema de engenharia**

O Problema de Engenharia envolve a criação de um sistema que visa operacionalizar soluções administrativas para o problema empreendedor. Requer a escolha correta da tecnologia para produzir e distribuir produtos ou serviços formando nova informação, comunicação e pontos de controle que assegurem um correto funcionamento de todo o ciclo produtivo.

As soluções para os problemas de engenharia serão alcançados na medida em que os sistemas administrativos sejam implementados. Contudo, não existe nenhuma garantia de que a estrutura organizacional existente no início dessa fase permanecerá a mesma, quando o Problema de Engenharia seja finalmente solucionado, já que a forma de estrutura organizacional será determinada na fase relativa ao Problema Administrativo, quando deverão ser solidificadas as relações com o ambiente e estabelecidos os processos de organização e controle operacionais internos.

### **2.9.3. Problemas administrativos**

Os Problemas Administrativos estão primeiramente ligados à redução da incerteza do sistema organizacional interno, isto é, racionalização e estabilização das atividades que solucionaram problemas de empreendedorismo e problemas de Engenharia nas fases anteriores.

Entretanto, solucionar Problemas Administrativos envolve mais que a racionalização e estabilização citadas acima, requerem a formulação e implementação dos processos que permitirão à organização, além de monitorar as atividades correntes, inovar e desenvolver-se continuamente.

A definição dos problemas envolvidos no Ciclo Adaptativo, Miles & Snow (1978), afirmam que em uma organização ideal, além da implantação de um sistema administrativo de estrutura e processo, deve-se realizá-lo de forma que possibilite o aperfeiçoamento inovativo e evolutivo, sem que o mesmo seja comprometido ou rígido, induzindo e orientando ao processo de adaptação.

Como variável de orientação, indução e condução, os sistemas administrativos precisam possuir a capacidade de adaptação e articulação, facilitando o caminho futuro da organização em direção a inovação e suas atividades.

Em relação à posicionamento, o sistema deve permitir e racionalizar o desenvolvimento de estruturas e processo de forma à sustentar decisões estratégicas e de posicionamento e ajustes estratégicos.

Assim, após a definição de Ciclo Adaptativo e seus *constructos*, Miles & Snow (1978), definem a existência de três estratégias genéricas: Defensiva, Prospectiva e Analítica, onde cada tipo possui uma forma única de se relacionar com o mercado escolhido possuindo uma configuração tecnológica, de estrutura e de processo, consistentes com a estratégia.

Segundo os autores existe ainda um quarto tipo, o Reativo, que se trata de um fracasso estratégico, com inconsistências existentes na estratégia, tecnologia, estrutura e processo, similar ao que Porter (1980), chama de sem posicionamento, ou “stuck in the middle”.

A determinação de qual grupo uma determinada organização pertence é determinado por Miles & Snow (1978), pela resposta a um dos três problemas que compõe o Ciclo Adaptativo.

Apesar de existirem diversas tipologias relativas às características organizacionais, a tipologia de Miles & Snow objetiva explicitar a relação direta entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo ao ponto em que a organização seja percebida como totalmente integrada na interação dinâmica com o ambiente, isto é, diferenciando as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente.

#### **2.9.4. Defensiva (“Defenders”)**

Segundo Miles & Snow (1978), as organizações classificadas como “*Defenders*” tendem a agir de forma a manter a estabilidade do ambiente, sendo a estabilidade seu maior êxito.

Dessa maneira, o problema empreendedor relativo às empresas classificadas como de estratégia defensiva é restringir o acesso a uma parte do mercado total possibilitando a criação de um domínio estável. Para tal utilizam a estratégia de produzir apenas um produto limitado, dirigido a um pequeno segmento potencial do mercado total, gerando limites definidos, impedindo novos entrantes de ingressarem nesse nicho de mercado.

Como características principais, organizações que possuem posicionamento estratégico classificado como defensivo, mantêm preços competitivos ou alta qualidade dos seus produtos.

Entretanto, Miles & Snow (1978), afirmam que “*Defenders*” tendem a desconsiderar ou ignorar novos desenvolvimentos e tendências que emergem fora do seu segmento mercadológico (fora de seus limites) preferindo crescer através da penetração ou com o desenvolvimento limitado de produtos. Assim, ao longo do tempo, o verdadeiro “defender” é capaz de delinear um pequeno e limitado nicho de mercado dentro de uma indústria que dificilmente será penetrado pelos competidores.

Escolhendo atuar em um pequeno nicho de mercado, as empresas tendem a investir uma grande quantidade de recursos para resolver seu problema de Engenharia, produzir e distribuir produtos e serviços da maneira mais eficiente possível, com custos mais eficientes. Eficiência tecnológica é o atributo central com integração vertical em cada estágio do processo produtivo e toda a logística da cadeia de suprimentos, dos materiais brutos à entrega do produto/serviço final aos consumidores.

De acordo com Miles & Snow (1978), a relação ao problema Administrativo, o principal foco dos “*Defenders*” está ligado diretamente em como controlar de maneira mais eficiente possível a organização. Esses mecanismos incluem corpo gerencial altamente eficiente e dominado em controle de custos, nenhuma ou pequena busca por novos nichos de mercado e oportunidades, intensivo planejamento, controle centralizado, estrutura com grande divisão e especialização de trabalho, comunicação por canal formal dentre outros.

Para Miles & Snow (1978), uma estratégia de defesa pode ser viável em muitas indústrias, contudo indústrias com estabilidade – sem muitas evoluções tecnológicas e pouca turbulência – mercados mais desenvolvidos/mais maduros sem riscos potenciais, já que o principal risco da estratégia de defesa está ligado à incapacidade de ser eficiente, não ser capaz de responder às mudanças no ambiente competitivo.

#### **2.9.5. Prospectiva (“*Prospectors*”)**

Na maioria das vezes, as organizações que possuem a estratégia Prospectiva, ou seja, classificado segundo a tipologia como um “*Prospector*”, respondem aos ambientes de forma oposta à forma como reagem os “*Defenders*”, isto é, estão continuamente em busca de novos mercados e novas oportunidades, tornando-as muitas vezes criadores de mudanças e incertezas as quais seus concorrentes devem responder.

Miles & Snow (1978), afirmam que organizações “*Prospectors*” estão inseridas em um ambiente mais dinâmico do que os de outros tipos de organizações dentro da mesma indústria, o oposto dos “*Defenders*”, cujo sucesso vem principalmente de um serviço eficiente em uma perspectiva estável.

Para um “*Prospector*”, manter uma reputação de empresa inovadora em produtos e desenvolvimento de mercados pode ser tão importante ou mais do que a busca por alta rentabilidade. A causa principal para a manutenção da reputação está diretamente ligada à da “taxa de insucesso” inevitável associada com o produto, a sustentabilidade da inovação e do novo mercado.

Entretanto, sob a perspectiva estrutural, os “*Prospectors*” são exatamente como os “*Defenders*”, possuem um elevado grau de coerência entre as suas soluções para os três problemas de adaptação.

Segundo Miles & Snow (1978), o problema empresarial dos “*Prospectors*” é a localização e o desenvolvimento de oportunidades, novos produtos e mercados, isto é, a manutenção de domínios amplos e a manutenção de um estado contínuo de desenvolvimento.

Para localizar novas áreas de oportunidade os “*Prospectors*” precisam manter diversas linhas de pesquisa e uma ampla capacidade de identificar condições ambientais, tendências e eventos que possam ser catalisadores de novas oportunidades, requerendo a manutenção constante de um grande número de indivíduos e grupos para a realização dessas tarefas.

Para Miles & Snow (1978), em função desse constante estado de mudança, essas organizações deixam de ser eficientes, sua organização tecnológica vive em constante contingenciamento e sua estrutura e coordenação é extremamente dispendiosa em função da informalidade e da descentralização do controle.

Assim, a administração do “*Prospector*” deve ser flexível e capaz de implantar e coordenar recursos entre as diversas unidades descentralizadas, planejando e controlando a operação de toda a organização de forma centralizada.

Para implantar sua estratégia essas organizações dependem de um corpo gerencial voltado para o marketing, especialistas em desenvolvimento e planejamento em função de sua orientação ao produto, e uma comunicação vertical eficaz para o trânsito de informações dentro da organização.

#### **2.9.6. Analítica (“Analysers”)**

Segundo a tipologia de Miles & Snow (1978), “*Defenders*” e “*Prospectors*” encontram-se em posições distintas, completamente antagônicas.

No meio termo entre esses dois tipos de estratégia aparece um terceiro tipo de organização, classificado pela tipologia como “*Analysers*”. Apesar de possuir a mesma orientação em minimizar riscos dos “*Defenders*”, esse tipo de organização busca a maximização de lucros e oportunidades, combinando os pontos fortes dos dois outros tipos de organização.

Em função desta característica, a estratégia torna-se extremamente difícil de ser implementada, principalmente em indústrias onde as mudanças tecnológicas são muito velozes, como é o caso da indústria de serviços de telecomunicações.

Segundo Miles & Snow (1978), o problema empresarial das organizações que buscam implementar essa estratégia é como localizar a oportunidades para novos produtos, e manter simultaneamente o nicho principal, tradicional, da empresa e seus clientes. Para solucionar seu problema empresarial, essas organizações só se movem em direção a novos mercados e oportunidades quando já aconteceu uma tentativa de seus concorrentes que se mostrou eficiente, fazendo com que, na maioria dos casos a mudança aconteça por meio da imitação.

Assim, a maioria das receitas desse tipo de organização é oriunda de um conjunto relativamente estável de produtos e grupos de clientes onde utilizam uma estrutura formal e processual, voltada para a eficiência operacional, uma característica essencial de organizações classificadas como “*Defenders*”.

Por outro lado, nos mercados instáveis e inovadores, a organização monitora seus competidores de forma rigorosa para que possa adotar rapidamente uma inovação, novas idéias e produtos pareçam ser promissoras que venha a surgir.

Assim, segundo Miles & Snow (1978), organizações “*Analysers*” de sucesso devem ser capazes de responder rapidamente quando segue a liderança, “*first mover*” e manter a eficiência operacional no seu produto estável e áreas de mercado, crescendo por meio de penetração em mercados instáveis com desenvolvimento de produtos e mercados, e de forma orgânica nos mercados de estabilidade.

### **2.9.7. Reativa (“Reactors”)**

As organizações classificadas pela tipologia de Miles & Snow (1978), como “*Reactors*” são organizações que percebem mudanças e incertezas nos ambientes onde atuam, mas são incapazes de responder adequadamente em função da falta de uma relação estratégia x estrutura consistente.

Em função disso, essas organizações encontram-se em contínua instabilidade e seu ciclo adaptativo se resume em responder de forma inapropriada as mudanças e incertezas do ambiente, resultando em ineficiência e uma baixa performance.

Por considerarem uma estratégia residual, onde encaixam-se todas as organizações que não podem ser classificadas dentro dos outros tipos, Miles & Snow (1978), consideram como “*Reactors*” as empresas sem estratégia definida, causada seja pela falha dos gestores em articular uma estratégia organizacional viável, a falta de alinhamento correto entre tecnologia, processos e estrutura à estratégia e, por fim pela construção de uma estratégia, alinhada à estrutura, mas que não é relevante para o ambiente na qual a organização está inserida.

Se fizermos um paralelo às Estratégias genéricas de Porter (1980), podemos considerar esse tipo de organização como organizações que buscam estratégias mistas ou que não conseguem adotar uma das opções, sem posicionamento, ou “*stuck in the middle*”, algo como estagnadas no meio ou meio-termo.