

5

Estrutura teórica

A função da estrutura teórica é prover ingredientes para que a posterior fase de análise possa ser realizada baseada em conceitos sólidos do conhecimento dos temas envolvidos. Ela fornece também aos leitores do trabalho o referencial para o entendimento da avaliação dos dados obtidos e as posteriores conclusões.

Para este trabalho, a estrutura teórica será formada pelos temas principais que envolvem o cerne da pesquisa, que são estratégia, ambiente e desempenho e também uma seção dedicada à metodologia de questionários. Por final, será abordado o modelo “S-C-P”, que terá destaque ao final da análise da empresa.

5.1.1.

Ambiente da indústria

O ambiente competitivo na qual uma empresa está inserida é formado por forças sociais e econômicas com que ela convive. Segundo Porter (1986), esta conceituação de ambiente pode ser bastante ampla e destaca que o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Feita esta delimitação, abordam-se os paradigmas da influência das empresas no ambiente. Segundo Silva (1997), existem pesquisadores que tratam o ambiente como “objetivo e independente” das empresas que nele se inserem e outros que o consideram resultado das percepções dessas empresas.

Para esta pesquisa, o ambiente da indústria será abordado segundo a visão de Porter (1986), conhecida também como neoclássica. Nesta visão, o ambiente, por meio da influência da estratégia adotada pela empresa, interfere no desempenho desta. A outra visão predominante na literatura, conhecida como neoaustriaca (Hill & Deeds, 1996), e que não será utilizada nesta pesquisa, considera que, segundo citado por Silva (1997), o ambiente, ao invés de influenciar o desempenho da empresa, é influenciado por ele.

Atrelada à perspectiva neoclássica, Porter (1996) operacionaliza o ambiente por meio de cinco forças competitivas, que em conjunto determinam “o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”. Estas cinco forças caracterizam o grau de concorrência em uma indústria. Para este autor, este grau de concorrência vai além do simples comportamento entre os concorrentes da indústria e tem na estrutura econômica da indústria as suas “principais raízes”.

5.1.1.1. As Cinco Forças de Porter

As cinco forças competitivas apontadas por Porter (1986) que dirigem a concorrência em uma indústria são:

- Ameaça de Novos Entrantes: Uma nova firma que entra na indústria tem como objetivo ganhar uma parcela de mercado e os lucros provenientes deste. Esta entrada denota um aumento de competitividade e pode causar redução de lucratividade para as firmas que já estão na indústria. No entanto, a entrada de uma nova firma depende das barreiras de entrada existentes na indústria. Se as barreiras forem altas, a entrada é dificultada, por exemplo, pela reação iminente dos concorrentes. Segundo Porter (1986) existem seis fontes principais de barreiras de entrada:
 - Economias de Escala: Quanto maior o volume, menor é o custo unitário de produção. Isso se aplica não só à fabricação, mas também a atividades adicionais como compras, marketing e rede de distribuição. Isso implica que um novo entrante, para vencer um tipo de barreira como essa, deve investir para alcançar o melhor custo da concorrência. Como normalmente os custos são altos, os riscos associados com esse investimento também é alto. Se este novo concorrente não quiser assumir este risco, fica com a desvantagem do custo superior. Ambas opções são desconfortáveis para um novo entrante. Em indústrias com características de integração vertical, o mesmo princípio se aplica, pois, segundo Porter (1986), além das dificuldades

em alcançar os custos de escala, poderão existir ainda dificuldades em obter insumos ou mercados para os novos produtos.

- **Diferenciação do Produto:** Esta barreira de entrada forma-se por meio dos hábitos e lealdade dos consumidores daquele mercado aos produtos já existentes. Para que uma nova firma entre neste mercado, ela terá que efetuar altas despesas para modificar estes hábitos de consumo por bastante tempo. Segundo Porter (1986), este tipo de investimento contém um alto grau de risco pois são altos e se falharem não deixam nenhum valor residual para a firma que o realiza.
- **Necessidades de Capital:** Quando é necessário o investimento de grandes somas tanto para instalações, mas também atividades como pesquisa e desenvolvimento e publicidade, existe uma barreira de entrada para novos entrantes na indústria. Exemplos naturais são as indústrias de mineração e de microprocessadores.
- **Custos de Mudança:** Se a mudança de consumo de um produto ou serviço decorre em despesas adicionais como treinamento ou novas instalações, esta representa uma barreira de entrada. Outros fatores exemplificados por Porter (1986) são custos e tempo para qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor e novo projeto de produto.
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** Os canais de distribuição de uma indústria usualmente já possuem relacionamentos e contratos comerciais estabelecidos com as firmas já existentes. Uma nova firma pode persuadir os distribuidores existentes a trabalharem com seu produto, mas isso nem sempre é possível pois podem existir condições de exclusividade. Outro aspecto é no caso do uso de redes varejistas, quando a nova firma tem que negociar espaço nas gôndolas e prateleiras, o que pode ser oneroso, pois normalmente o varejista espera grandes esforços de vendas por parte da nova firma. Em condições aonde existe

uma grande barreira como essa, algumas vezes é melhor para a nova firma desenvolver um canal de distribuição totalmente novo.

- Desvantagens de Custo Independente de Escala: Segundo Porter (1986), existem vantagens de custos obtidas pelas firmas já presentes em uma indústria que são impossíveis de serem superadas pelas novas entrantes. Entre elas podem ser destacadas:
 - ❖ Patentes: O produto ou características de projeto é protegido por patentes.
 - ❖ Acesso à matéria-prima: Muitas vezes as firmas presentes detém todas as reservas de matéria prima. Um exemplo patente é a indústria petrolífera.
 - ❖ Localizações favoráveis: Do próprio Porter (1986), firmas já estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços.
 - ❖ Subsídios oficiais: Vantagens dadas pelo governo podem dar benefícios duradouros.
 - ❖ Curva de aprendizado ou experiência: A curva de aprendizado pode influir positivamente na redução de vários custos de uma firma. Ligada diretamente ao volume acumulado, ela se difere da economia de escala, que se traduz, resumidamente, em um volume por um determinado período. Segundo Porter (1986) nota-se que em certas indústrias existe uma tendência de os custos unitários declinarem na medida em que a empresa ganha mais experiência na fabricação de um produto. Os custos declinam, pois vários fatores contribuem conforme a experiência como aperfeiçoamento de “layout”, a curva de aprendizagem dos métodos utilizados e o desenvolvimento de processos especializados e a melhoria no uso do equipamento.

- Política Governamental: O governo pode impedir e limitar a entrada de novas firmas dependendo da indústria. Existem indústrias que são fortemente regulamentadas como a

indústria de transportes, que no caso, pode até não permitir a entrada de uma nova firma. Outras indústrias podem não ser diretamente exigidas, mas legislações de controle ambiental e concessão de alvarás, por exemplo, podem elevar os custos de entrada de uma nova firma.

- Rivalidade entre os Concorrentes da Indústria: Esta força se manifesta da disputa pelo mercado por meio de táticas comuns como concorrência por preços, promoções, publicidade e lançamentos de novos produtos e serviços. A rivalidade entre os concorrentes depende, inicialmente, do tamanho e dinâmica de crescimento do mercado e o número de firmas que atuam nele. Em indústrias de crescimento estagnado, a rivalidade tende a ser baixa. Porter (1986) cita ainda outros fatores estruturais como custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Os custos fixos podem levar as firmas da indústria a operarem em alta capacidade para poder cobrir estes custos. No entanto, pode existir o risco de excesso de capacidade na indústria, o que, por meio do excesso de oferta, pressiona os preços para baixo, imputando lucros baixos a essas firmas. Um comportamento similar acontece na questão da capacidade aumentada em grandes incrementos. Necessitando alcançar economia de escala pode existir da mesma maneira um desequilíbrio entre oferta e demanda. Os custos de armazenamento acabam pressionando as firmas a venderem seus produtos mesmo com baixa lucratividade, pois pode ser difícil e custoso manter armazenado os produtos produzidos. Um exemplo é a indústria da pesca.

A ausência de diferenciação também contribui para uma grande rivalidade entre os concorrentes, pois os produtos sem diferenças perceptíveis para os compradores acabam competindo por meio do preço. O fator de concorrentes divergentes sintetiza a heterogeneidade de interesses entre os concorrentes. Porter (1986) cita que dada uma indústria aonde concorrem firmas de pequeno e também de grande porte, podem existir diferenças de, por exemplo, metas de lucratividade. Enquanto as pequenas firmas

se satisfazem com pequenas taxas de lucratividade com o objetivo de permanência e independência no mercado, as grandes firmas de capital aberto acham esta taxa inaceitável, mas serão pressionadas pelos preços das pequenas. Outra situação pode ocorrer quando coexistirem firmas em que uma tem produtos maduros (“vacas leiteiras”) e outra tem o seu produto em fase crescente. A diferença de estratégias de cada um desses produtos intensifica a concorrência na indústria. O fator grandes interesses estratégicos tem uma natureza similar quanto à heterogeneidade da indústria. Só que neste caso, a rivalidade pode ser causada por firmas que tem interesses fortes na indústria para consolidação de uma estratégia de atuação global ou mesmo de alcance de prestígio e credibilidade de sua marca. Em tais situações, estas firmas acentuam a competitividade da indústria, pois estariam dispostas a sacrificar sua lucratividade para alcance de seus objetivos.

Finalmente como outro fator de rivalidade na indústria, Porter (1986) cita as barreiras de saída elevadas. Estas barreiras fazem com que, mesmo obtendo baixa lucratividade, as firmas permaneçam em uma competição acirrada dentro da indústria. As principais fontes de barreiras de saída, segundo Porter (1986) são:

- Ativos especializados: ativos que se destinam unicamente a certo tipo de atividade e que tem baixo valor de alienação ou alto custo de conversão representam uma barreira para a saída da firma da indústria.
- Custos fixos de saída: Como por exemplo, multas de cancelamentos de contratos comerciais e legislações sobre manutenção de produtos.
- Inter-relações estratégicas: A dissolução de uma unidade da companhia traria inconvenientes como descontinuação de uso instalações compartilhadas e prejuízos de sua imagem.
- Barreiras emocionais: A identificação dos donos das firmas com a natureza do negócio, além de dúvidas sobre seus futuros, laços com empregados, entre outros, geram barreiras de saída.
- Restrições de ordem governamental e social: Baseado no impacto de queda de renda e desemprego, o governo pode

influenciar na permanência da firma na indústria, mesmo em condições desinteressantes.

- **Produtos Substitutos:** Segundo Porter (1986), são produtos que podem desempenhar a mesma função dos já existentes dentro da indústria. A sua força no ambiente competitivo é relevante quando seu binômio “preço-desempenho” é mais ou tanto atrativos quanto os produtos já existentes. Particularmente em indústrias que possuem lucratividade alta, o desenvolvimento de produtos substitutos pode aumentar a concorrência e ocasionar redução de preços.
- **Poder de Negociação dos Compradores:** As indústrias são pressionadas pelos compradores que sempre buscam preços menores, melhor qualidade e maior valor agregado. O poder de negociação dos compradores pode variar segundo as suas características de atuação. Porter (1986) destaca as seguintes circunstâncias de grupos compradores:
 - O grupo está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Neste caso os compradores desfrutam de grande poder perante o vendedor, que pode estar mais fragilizado, caso seus custos fixos sejam altos.
 - Os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Os compradores serão bastante seletivos no uso de seus recursos para obtenção dos produtos. Embora esta condição não indique uma acentuação de poder em alguma das partes, atua complementarmente a outras condições.
 - Os produtos que compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Esta é uma condição adversa para os vendedores, pois os compradores podem sempre buscar outro fornecedor, intensificando a concorrência e obtendo vantagens.
 - O comprador enfrenta poucos custos de mudança: Quando a mudança de consumo de um produto ou serviço não decorre em despesas adicionais como, por exemplo, treinamento ou novas instalações, o comprador detém uma parcela maior de negociação.

- O comprador consegue lucros baixos: Quando o comprador trabalha com um baixo nível de lucratividade, existe uma pressão maior na redução dos valores de suas compras. Se este comprador for grande, o vendedor pode ter o seu poder de negociação bastante reduzido. Um exemplo situa-se na relação entre montadoras de automóveis e fornecedores não essenciais.
 - Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: Se os compradores são parcialmente integrados ou podem ameaçar o vendedor de uma integração para trás, eles detêm a maior parcela de poder na negociação. Porter (1986) cita como exemplo as montadoras de automóveis Chrysler e General Motors, que fabricavam parte das peças que necessitavam e compravam o resto de fornecedores externos. Esta fabricação permitia um conhecimento detalhado dos custos, o que facilitava na negociação. Além disso, suas ameaças de integração para trás eram consideradas uma ameaça real e levadas também em consideração pelos fornecedores. Genericamente, os fornecedores conseguem neutralizar esta condição ameaçando os compradores de uma integração para frente em sua indústria.
 - O produto da indústria é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: Nesta condição os compradores são menos sensíveis a preço. Um exemplo também citado por Porter (1986) é o da indústria de petróleo quanto a equipamentos de perfuração “offshore”. Danos em equipamentos como esse poderiam causar enormes prejuízos.
 - O comprador tem total informação: Se o comprador tem informações totais sobre preços de mercado, custos, demanda e até mesmo sobre os custos dos fornecedores, ele tem grandes vantagens na negociação com os fornecedores.
- Poder de Negociação dos Fornecedores: Os fornecedores de uma indústria exercem influência de maneira similar aos compradores, podendo causar, segundo seu poder, perdas à lucratividade da indústria. Segundo Porter (1986), “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os

compradores poderosos”. As diversas condições de caracterização de poder são:

- Os fornecedores são representados por poucas firmas e são mais concentrados do que a indústria para qual vendem: Compradores mais fragmentados detêm menos poder para negociação de preços e condições.
- Os fornecedores não estão obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria: Mesmo em indústrias que possuem concentração de fornecedores, pode haver ameaça e concorrência de produtos substitutos. Se não houver produtos substitutos relevantes, a parcela de poder dos fornecedores não é prejudicada.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: Se a indústria é um dos muitos clientes do fornecedor e não representa um segmento expressivo, o fornecedor exerce maior poder de negociação.
- O fornecedor vende insumos importantes para a indústria: Se o insumo é imprescindível para a firma compradora, o fornecedor detém maior parcela de poder e pode ser incrementado caso ainda o insumo não é armazenável, não permitindo que o comprador forme estoques.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: A diferenciação nos produtos confere ao fornecedor vantagens na negociação, pois a competição para fornecimento é menor. Os custos de mudança, já citados anteriormente, dão vantagens competitivas. Se o comprador tiver possibilidade de custos para mudar de fornecedor, este terá maior poder na relação.

Porter (1986) faz ainda duas considerações sobre agentes que podem fazer o papel de fornecedores da indústria, depende de sua ligação e condições de atuação. O primeiro deles são os próprios trabalhadores da indústria. Ele atenta para as características da força de trabalho e sua relação de poder, principalmente em casos em que há uma forte organização entre os trabalhadores ou escassez de mão de obra qualificada. Se existe uma forte organização representada por um sindicato, este pode representar uma ameaça no “fornecimento” de mão de obra para a indústria, que pode perder lucratividade

caso haja exercício do poder deste sindicato. Da mesma maneira os trabalhadores mais qualificados, mesmo não organizados, mas em número pequeno o suficiente para que a indústria não os consiga substituir, representam em igual nível uma ameaça para a lucratividade desta indústria.

O segundo agente que pode atuar também como fornecedor para a indústria é o governo. Sua atuação merece destaque, pois ele pode influenciar o comportamento e as relações na indústria por meio da adoção de políticas específicas ou até mesmo por atos regulatórios, impondo limites.

Segundo Porter (1986), o governo, na verdade, pode desempenhar papéis nas cinco forças. Através de seu poder regulatório, ele influencia não só a relação entre compradores e fornecedores, mas também na rivalidade entre os concorrentes, na atuação de produtos substitutos e nas barreiras de entrada de uma indústria. Embora Austin (1990) sustente a atuação do governo como uma força isolada, Porter (1986) defende um posicionamento mais amplo. Para ele, deve-se considerar o governo afetando a concorrência por meio das cinco forças ao invés de somente uma força por si só.

5.1.2. Estratégia

O uso do termo estratégia difundiu-se por vários ramos da literatura de administração, muitas vezes empregada de forma generalista e pouco precisa. Para Carrieri (2000), citando Whipp (1996), o termo se tornou um jargão devido ao desgaste que tem sofrido. Segundo ele, no sentido dos significados da palavra estratégia, tem havido duas vertentes básicas que se complementam. A primeira, que explora o aspecto militar da derrota do inimigo, se baseia na palavra *strategos*, que está relacionado com o cargo ocupado pelo general que comandava exércitos. Segundo Carrieri (2000), o termo advém das batalhas entre macedônios e gregos e fornece a visão que o oponente deve ser derrotado, conquistado ou exterminado. Neste ponto de vista militar, a ação é o ponto central da estratégia – agir antes de tudo, antes de todos, para alcançar os objetivos propostos. Elaboram-se caminhos, seqüências de ações imaginadas, que devem ser seguidas passo a passo, como em um manual de estratégias. As diferenças organizacionais, de ambientes, consumidores são esquecidas e acaba-se por homogeneizar-se.

A segunda vertente defendida por Carrieri (2000), aponta para uma visão aonde existe a predominância de um determinismo econômico, onde a estratégia incorpora o conceito militar e é baseada firmemente na economia neoclássica. É um aprofundamento da expectativa racionalista, sempre voltada para o cumprimento dos objetivos, incorporando critérios econômicos, como por exemplo, a relação custo-benefício.

Para Hill (1998), estratégia é um padrão específico de decisões e ações que os dirigentes de uma empresa tomam para superar os objetivos da organização, por meio de um desempenho superior. Barney (2001) define estratégia como “a teoria de uma empresa” sobre como competir com sucesso (tradução livre). Ele acredita que esta definição de estratégia como teoria ajuda a enfatizar diversos aspectos do conceito de estratégia que são importantes para entender o papel que as estratégias podem realizar nas organizações.

Day (1990), citado por Carneiro (1997), contribuiu com as definições de estratégia de maneira bastante abrangente:

Estratégia é um termo muito elástico, com tantos significados de uso comum que quase perdeu o seu. Mas, se o termo não existisse, teríamos que inventá-lo porque ele dá propósito e direção às organizações. Uma estratégia é, ao mesmo tempo, uma explicação do padrão das ações do passado e um guia para as futuras iniciativas e projetos. A ênfase está na orientação, pois as boas estratégias não são prescrições detalhadas para se lidar com todas as eventualidades e contingências concebíveis. Mercados turbulentos são, simplesmente, imprevisíveis demais, e os esforços para codificar tudo normalmente resultam em rigidez e miopia.

O que se espera de uma estratégia é uma declaração de direção que sirva como tema central, guiando e coordenando as ações funcionais. Estamos buscando uma bússola, não um mapa rodoviário detalhado. A metáfora é apropriada, pois o usuário de uma bússola necessita de engenho e trabalho em equipe para superar os obstáculos imprevistos e explorar as oportunidades inesperadas que abrem o caminho até um destino. Os mapas rodoviários dão instruções detalhadas que tem pouca utilidade quando a topografia é desconhecida ou muda rapidamente.

Um outro autor que também colaborou com a definição da palavra estratégia, dando um enfoque particular, foi Mintzberg et al. (2000). Ele elaborou cinco definições, que são conhecidas como os “Cinco Ps para estratégia”. São eles plano (plan), jogada ou manobra (play), padrão (pattern), posicionamento (position) e perspectiva (perspective).

O plano baseia-se na idéia que a estratégia pode ser vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, conscientemente concebidos

para se lidar com algum tipo de situação. Tem o sentido da expectativa da realização. A definição acerca do padrão baseia-se na consistência do comportamento ao longo do tempo, na continuação ou repetição da estratégia que vem sendo realizada.

A estratégia como posicionamento se ampara na idéia da localização, de um produto p.ex., dentro de um mercado. Ilustrando essa idéia, Mintzberg et al. (2000) cita Porter (1986), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. A noção de perspectiva conceitua-se pela maneira que fundamental de uma organização fazer as coisas, i.é, a estratégia olha para dentro da organização.

Sob o ponto de vista da jogada, a estratégia pode ser uma “manobra” ou um “truque” para enganar um oponente ou concorrente, por meio, p.ex. da dissimulação. Mintzberg et al. (2000) cita o exemplo de uma corporação que adquire terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade para desestimular seu concorrente a construir uma nova fábrica.

5.1.2.1. Estratégias competitivas

O conceito de estratégia competitiva não foge das idéias colocadas pelos vários autores citados no item anterior. No entanto, ele tem uma concepção mais específica, e tem Porter (1986) como um autor que o mais divulgou na obra sobre a estratégia. Segundo ele, a estratégia competitiva pode ser entendida como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. (pág.49).

A estratégia competitiva de uma empresa é formulada baseada em fatores tanto internos quanto externos a ela. Internamente é importante que todas as políticas operacionais básicas, que tangem vários aspectos como marketing, fabricação, finanças, linhas de produto estejam em sintonia com os objetivos traçados, tanto econômicos quanto não econômicos. Externamente, Porter (1986), indica que a empresa está submetida a pressões do meio competitivo, traduzido como as ameaças e oportunidades que a empresa possui e também por fatores como política governamental ou interesses sociais.

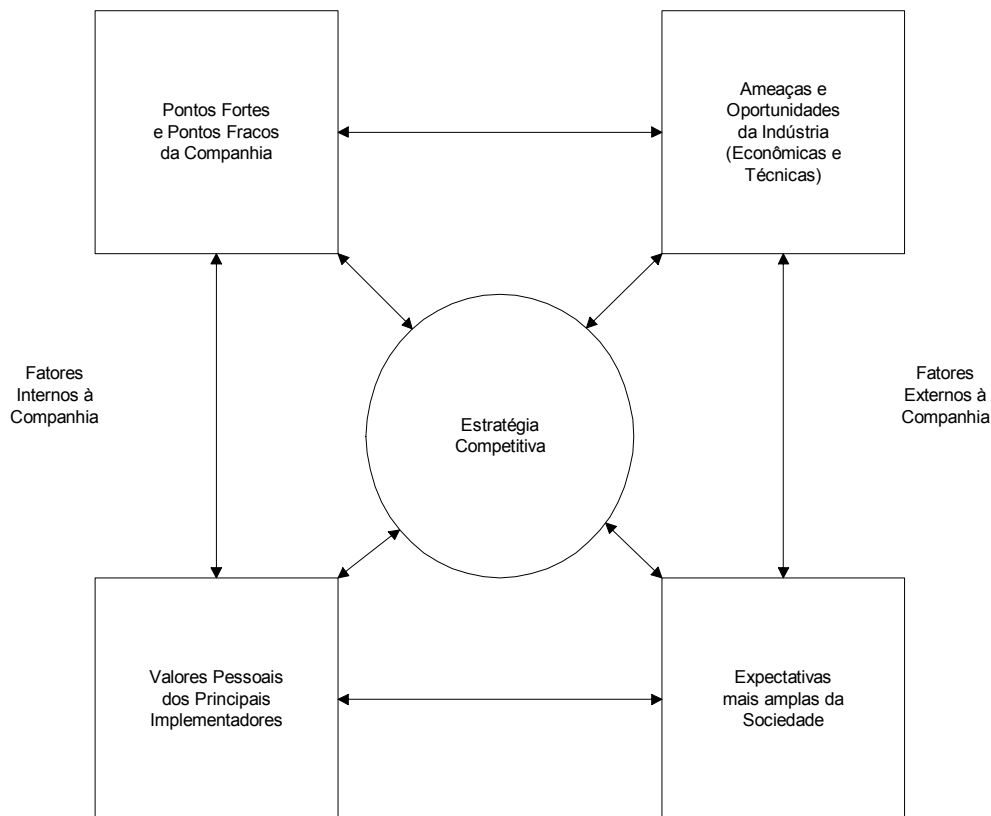


Figura 20 – Contexto de formulação da estratégia competitiva.

A figura 20, extraído também de Porter (1986), ilustra o contexto da formulação de uma estratégia competitiva. Segundo o autor, uma empresa deve considerar quatro fatores básicos, que são os pontos fortes e fracos da companhia, os valores pessoais dos principais implementadores, as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade antes mesmo de desenvolver suas metas e políticas.

5.1.2.2. Estratégias Genéricas de Porter

O termo “estratégias genéricas” começou a ser usado a partir dos trabalhos que alguns autores como Porter (1986), Mintzberg et al. (2000) e Chrisman et al. (1988) realizaram buscando definir conjuntos de estratégias, chamadas de tipologias, que pudessem classificar as diversas estratégias adotadas, sejam por indústrias ou empresas.

Porter (1986) idealizou uma tipologia de estratégias genéricas, que atualmente é bastante difundida no ensino de estratégia. Esta tipologia compreende três diferentes abordagens que, segundo o autor, uma empresa deve escolher para que consiga superar as outras dentro de sua indústria. São elas:

- Liderança de custos;
- Diferenciação;
- Enfoque.

A estratégia de liderança de custos totais, como chama o autor, significa que a empresa que adota este tipo de estratégia possui uma posição de custos mais baixa que a concorrência. Sendo assim, consegue retornos acima da média da indústria. Este tipo de estratégia demanda da empresa controle rígido de custos, preocupação constante com redução de despesas, redução de custos por curva de experiência e uma busca permanente em eliminar aquilo que não agrega valor para o cliente. Este último ponto, aliás, é destacado pelo autor quando afirma que embora o tema central de toda a estratégia da empresa seja a busca por custos mais baixos que a concorrência, fatores como a qualidade e assistência não devem ser esquecidas.

Este tipo de estratégia, segundo o autor, possibilita uma ampla resistência contra as ações das cinco forças competitivas. Contra a rivalidade dos concorrentes, por exemplo, existe a vantagem de a empresa ainda conseguir obter retornos ainda que a concorrência elimine seus próprios lucros para competir. Contra o poder de negociação de compradores, a empresa só precisaria baixar seus preços até, no máximo, ao nível do concorrente mais eficiente. Em relação aos fornecedores, a empresa teria “maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos”. Quanto aos produtos substitutos, uma posição de baixo custo, segundo o autor, coloca a empresa em uma posição vantajosa em relação a eles. E contra os novos entrantes, existem as barreiras de entrada promovidas tanto pelo baixo custo quanto pela economia de escala.

No entanto, a liderança de custos totais, além da busca incessante de redução de custos, exige alguns outros fatores para que a empresa tenha sucesso. Quase sempre, esta posição exige altos graus de penetração de mercado para obtenção de volumes, além de acesso facilitado a matérias-primas, investimento de capital sustentado, bem como acesso ao capital, boa

capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa de mão de obra e produtos projetados para facilitar a sua fabricação. Existem, portanto, riscos para as empresas que adotam este tipo de estratégia. Não conseguir volumes que possibilitem o ganho na curva de aprendizado e ganho de escala é apenas um deles. A empresa deve ficar atenta, por exemplo, a possibilidade de uma mudança tecnológica que jogue por terra todo o investimento já feito. Outra possibilidade citada pelo autor é a incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo.

A estratégia de diferenciação está apoiada em um conceito diferente. A idéia nesta estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa dos demais da indústria, com o objetivo de torná-lo único. Segundo Porter (1986) esta diferenciação pode ser conseguida por meio da construção de uma imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, entre outros.

Assim como na estratégia de liderança de custos, a estratégia de diferenciação objetiva o alcance de margens superiores do que a indústria. No entanto a adoção da diferenciação tem a vantagem de proporcionar o que Porter (1986) chama de “isolamento contra a rivalidade competitiva” devido à lealdade obtida dos consumidores em relação à marca, com conseqüentes melhores retornos, já que, não tendo um produto concorrente ou comparável, o comprador é menos sensível ao seu preço. Esta característica no poder de negociação devido à lealdade do consumidor também se estende ao lidar com produtos substitutos.

Existem, no entanto, características importantes deste tipo de estratégia que a difere bastante da estratégia de liderança de custos. Para obter do consumidor um “sentimento de diferenciação”, a empresa, em geral não consegue implementar altos volumes de produção e não consegue obter uma alta parcela de mercado. Os custos de pesquisa e desenvolvimento e de materiais nobres na fabricação podem tomar grande parte da margem do produto e devem ser detalhadamente estudados, pois se existir um grande distanciamento de preços da concorrência, os compradores podem abandonar o produto da empresa, mesmo com sacrifício, para a obtenção de grandes economias de custo. Outro risco que deve ser atentado é o problema da imitação do produto, que reduz a sua diferenciação e, em conseqüência seu apelo.

Porter (1986) destaca que são necessários recursos e habilidades para as empresas que adotam este tipo de estratégia. Entre eles, grande habilidade de

marketing, capacidade de pesquisa básica, tino criativo e forte cooperação dos canais de distribuição.

A estratégia de enfoque tem como objetivo fazer com que a empresa atue em um mercado específico seja como um comprador específico, uma linha de produtos ou um mercado geográfico em especial, por meio de uma posição de baixo custo ou diferenciação. A diferença básica deste tipo de estratégia para as anteriores, é que aquelas visam à empresa a atuação na indústria como um todo. O sucesso desta estratégia é obtido pela capacidade da empresa em atuar em um segmento estreito de maneira muito mais efetiva do que os concorrentes que estão atuando de forma ampla e assim conseguir melhor desempenho.

A figura 21, retirado de Porter (1986), ilustra as diferenças entre as três estratégias genéricas:

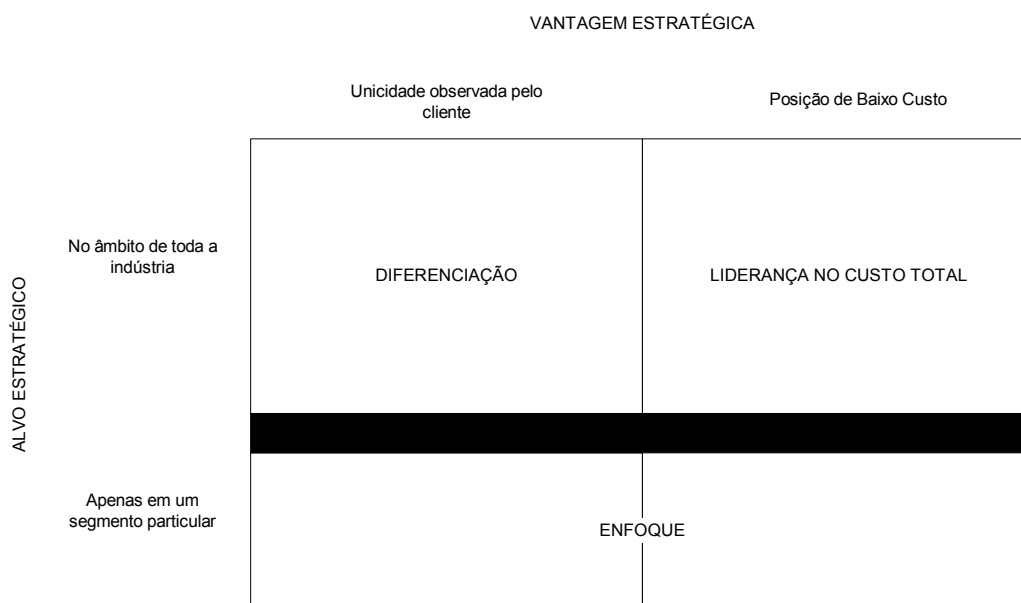


Figura 21 – As estratégias genéricas de Porter.

E se uma empresa em uma determinada indústria não segue um dos tipos estratégicos definidos? Para o autor se uma empresa não busca um posicionamento estratégico claro, provavelmente não terá os mesmos níveis de desempenho de outras empresas que perseguem exaustivamente esta meta. Ela provavelmente perderá terreno e clientes para aquelas empresas melhores posicionadas. Possui uma cultura indefinida e “um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação”. Para Porter (1986) qualquer empresa nessas condições deve, imediatamente, buscar se posicionar dentro da sua indústria de atuação. No entanto, mesmo necessário, este posicionamento pode custar muito caro, requerendo grandes investimentos de capital, e também

demorar muito tempo. O que não pode acontecer, segundo o autor, é que esta empresa em dificuldades pule de uma estratégia para outra como busca de sucesso. Dada as inconsistências estruturais e culturais entre as estratégias genéricas, esta pode ser uma receita destruidora.

5.1.2.3. Identificação e mensuração de estratégias

Um grande desafio para os pesquisadores neste tema é identificar e selecionar o melhor conjunto de variáveis capazes de medir as diversas dimensões componentes da estratégia. Vários autores têm contribuído com seus trabalhos e o que se nota é que existe uma grande multiplicidade de seleção de dimensões e variáveis, de acordo com cada tipologia adotada. Essa característica embora possa denotar, conforme citado por Cavalcanti (1997), uma falta de consenso da seleção de variáveis que melhor definem cada uma das tipologias, por outro lado possibilita expandir as possibilidades de obtenção de um melhor conjunto de variáveis para novas pesquisas. Esta questão é apontada por Venkatraman & Grant (1986) que citam que a utilização de medidas multidimensionais nas pesquisas de estratégia aumenta o poder discriminatório da análise e diminui o nível de erros na identificação das estratégias.

Dentro da literatura do tema, são encontrados trabalhos que mostram várias dimensões e variáveis usados para identificação de estratégias, segundo uma tipologia estudada. Dentre os vários autores pesquisados, destacam-se neste texto alguns que em seus trabalhos apontaram variáveis para definição da tipologia de Porter (1986).

Dess & Davis (1984) em sua pesquisa que investigou o impacto em desempenho da adoção de estratégias genéricas, selecionaram 21 variáveis para análise, sendo elas:

- Desenvolvimento de novos produtos
- Nível de Serviço
- Eficiência operacional
- Controle de qualidade do produto
- Treinamento/experiência da mão-de-obra
- Nível de estoque
- Política de preço
- Amplitude da linha de produtos
- Refinamento dos produtos atuais
- Identificação de marca

- Inovação em técnicas de marketing
- Controle sobre os canais de distribuição
- Aquisição de matérias-primas
- Uso de financiamento externo
- Atendimento a nichos geográficos
- Oferta de produtos especializados
- Atuação em segmentos de preço alto
- Nível de propaganda
- Reputação dentro da indústria
- Projeções de crescimento do mercado
- Inovação em processos de produção dimensões estratégicas

Posteriormente, Varadarajan (1985) usou diversas variáveis para constatar a adequabilidade de uma classificação dicotômica de variáveis de estratégias competitivas. Todas elas foram escolhidas baseadas no seu grau de influência sobre a “produção de sucesso” ou “prevenção de falhas”. As variáveis são:

- Amplitude relativa da linha de produtos
- Qualidade relativa do produto
- Nível de inovação no produto
- Nível de serviço prestado ao cliente
- Despesas com força de vendas
- Nível relativo de propaganda
- Esforço promocional de vendas
- Grau de integração vertical
- Preço relativo

Em um trabalho aonde foi empreendida uma análise multivariada em 54 empresas na indústria eletrônica da Coréia do Sul, Kim & Lim (1988) usaram um conjunto de variáveis estratégicas e puderam concluir que os grupos estratégicos encontrados eram consistentes com aqueles grupos identificados na tipologia de Porter (1986) e também de Miller (1986). As variáveis são:

- Desenvolvimento de novos produtos

- Eficiência operacional
- Qualidade do produto
- Diferenciação do produto
- Diferenciação de marketing
- Contratação de pessoal altamente qualificado
- Economias de escala
- Nível de propaganda
- Aquisição de matérias-primas
- Competição em segmentos de alto preço
- Política de descontos e financiamento a vendas
- Extensão do canal
- Imagem da empresa e do produto
- Ênfase em mercados especializados
- Nível de serviço pós-venda

Em outro trabalho sobre o tema, Aaker (1989) investigou entre várias indústrias a relevância de ativos e habilidades que levavam as empresas a competir sucessivamente. As respostas obtidas foram agregadas e classificadas em categorias de variáveis competitivas:

- Amplitude da linha de produtos
- Base de clientes satisfeitos
- Capacidade empreendedora
- Competências de marketing
- Conhecimento do negócio
- Cultura organizacional
- Efetividade da propaganda
- Eficiência da força de vendas
- Equipe de gerência e produção
- Flexibilidade/adaptabilidade da linha de produção
- Inovação em produtos
- Localização
- Nível de coordenação
- Nível de diferenciação
- Nível de segmentação/enfoque'

- Nível de serviço
- Objetivos estratégicos
- Orientação para o cliente
- P&D para produção
- Parcela de mercado
- Pioneirismo (preempção) na indústria
- Planejamento de curto prazo
- Poder da matriz
- Política de distribuição
- Posição de baixo custo
- Reconhecimento do nome
- Recursos financeiros
- Relação preço-valor para o cliente
- Relacionamento com canais de distribuição
- Reputação de qualidade.
- Superioridade técnica

Também em 1989, Bamberger (1989) publicou um trabalho sobre vantagens competitivas em pequenas e médias empresas. Tinha como objetivo analisar teoricamente e empiricamente as competências usadas por essas empresas para criar vantagens competitivas nos seus mercados de atuação, notadamente, de eletrônica, alimentos e vestuário. Foi usado um banco de dados de 1135 empresas e as variáveis testadas foram:

- Amplitude da linha de produtos
- Capacidade da equipe de desenvolvimento
- Capacidade financeira -
- Clima organizacional
- Competência da mão-de-obra
- Condições de pagamento
- Criatividade
- Flexibilidade
- Garantia de entrega
- Imagem da marca
- Imagem local e contatos pessoais

- Nível de propaganda
- Nível de serviço (após a entrega)
- Parcela de mercado
- Política de canal de distribuição
- Política de compras
- Política de preços
- Posição de baixo custo
- Projeto de produtos
- Qualidade da gerência
- Qualidade do produto
- Reputação
- Tecnologias de produção
- Venda pessoal

5.1.3. Desempenho

O conceito de desempenho para empresas é bastante discutido por vários autores. Dizer que uma firma tem melhor desempenho que outra passa em decidir quais são os critérios de comparação e também se esses critérios são os mais adequados para avaliar estas firmas. Contudo pode ser bastante difícil coordenar diferentes critérios de desempenho, visto que, dependendo da opção estratégica de uma firma dentro de sua indústria, pode haver a maximização de alguns fatores de desempenho em prejuízo de outros. Oliva et al (1987) são autores que apontam para este caminho e sugerem que cada tipo estratégico deve ser avaliado por um critério de desempenho específico.

Operacionalmente, a mensuração de desempenho é realizada por meio do uso de medidas que podem variar desde indicadores econômicos abrangendo lucratividade como, por exemplo, o ROI (“return on investment”; retorno sobre investimento) até níveis padronizados de satisfação de clientes. Estendendo o conceito defendido por Oliva et al (1987), Barney (2001) acredita que o uso de um único indicador não consegue expressar adequadamente o desempenho de uma firma ou indústria. Na sua avaliação podem existir várias maneiras de medição de desempenho como a própria sobrevivência da empresa no mercado e também a visão dos participantes da empresa (“stakeholders”) como também indicadores contábeis.

A tabela 9, extraída de Cavalcanti (1997), demonstra um grande número de alternativas de mensuração encontradas na literatura que abrange o tema.

Variável	Autores
LUCRATIVIDADE	
1. ROI (<i>return on investment</i>): média do retorno sobre investimentos dos últimos anos.	Hambrick <i>et al.</i> (1982), Hambrick (1983a, 1983c), Galbraith & Schendel (1983), Prescott <i>et al.</i> (1986), White (1986), Oliva <i>et al.</i> (1987), Miller (1988), Lambkin (1988), Venkatraman & Prescott (1990), Wright <i>et al.</i> (1991), Hooley <i>et al.</i> (1992), Miller & Dess (1993)
2. ROI ajustado pelo risco	Hambrick <i>et al.</i> (1982), Calingo (1989)
3. ROA (<i>return on assets</i>): média do retorno sobre os ativos nos últimos anos	Snow & Hrebiniak (1980), Dess & Davis (1984), Day & Wensley (1988), Lambkin (1988), Kim & Lim (1988), Mascarenhas (1989), Bordman & Vining (1989), Rumelt (1991), Miller (1992), Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
4. ROS (<i>return on sales</i>): média do retorno sobre as vendas nos últimos anos	Oliva <i>et al.</i> (1987), Day & Wensley (1988), Bordman & Vining (1989), Collis (1991), Cool & Dierickx (1993), Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
5. AROS: ROS ajustado pela inflação	Cool & Schendel (1988) , Hansen & Wernerfelt (1989)
6. ROE (<i>return on equity</i>): retorno sobre o patrimônio líquido	Kim & Lim (1988), Segev (1989), Bordman & Vining (1989), Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
7. ROCE (<i>return on capital employed</i>): retorno sobre o capital empregado	Collis (1991), Carr (1993)
8. Instabilidade do ROI: variações em torno da linha de tendência dos últimos quatro anos	Miller & Dess (1993)
9. <i>Cash flow</i> dos investimentos (CFOI)	Hambrick <i>et al.</i> (1982), Hambrick (1983a), Oliva <i>et al.</i> (1987), Miller & Dess (1993)
10. Fluxo de caixa	Galbraith & Schendel (1983)
11. Fluxo de caixa / investimentos	Oliva <i>et al.</i> (1987), Lambkin (1988)
12. Fluxo de caixa / receitas	Oliva <i>et al.</i> (1987)
13. Lucro Líquido	Bordman & Vining (1989)
14. Lucro operacional	Collis (1991)
15. Lucro bruto (LAIR)	Olusoga <i>et al.</i> (1995)
16. Margem de lucro	Hooley <i>et al.</i> (1992)
17. Crescimento do lucro líquido	Miller (1988), Miller (1989)
18. Percepção da lucratividade da empresa nos últimos anos, em relação ao principal concorrente	Miller (1988), Conant <i>et al.</i> (1990), Hooley <i>et al.</i> (1992), Narver & Slater (1990), Powell (1992), Slater & Narver (1993)
19. Percepção da lucratividade da empresa nos últimos cinco anos, em relação à indústria	Miller (1989)

Tabela 9 – Alternativas de mensuração de desempenho.

POLÍTICA DE DIVIDENDOS	
1. EPS - crescimento dos dividendos por ação, ajustado pelo risco	Calingo (1989),
2. Dividendos pagos / vendas	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
3. Dividendos pagos / lucro líquido	Meekin <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
VENDAS	
1. Taxa anual de crescimento das vendas	Dess & Davis (1984) , Kim & Lim (1988)
2. Crescimento real das vendas (descontada a inflação)	White (1986), Oliva <i>et al.</i> (1987), Miller & Dess (1993), Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
3. Taxa de crescimento das vendas em relação à indústria	Segev (1989)
4. Vendas	Collis (1991)
5. Vendas / Ativos	Bordman & Vining (1989)
6. Percepção quanto ao crescimento das vendas da empresa nos últimos anos	Hooley <i>et al.</i> (1992), Powell (1992)
MARKET-SHARE	
1. <i>Market-share</i>	Oliva <i>et al.</i> (1987), Cool & Schendel (1987), Day & Wensley (1988), Lambkin (1988), Segev (1989), Olusoga <i>et al.</i> (1995)
2. <i>Market-share</i> ajustado pelo risco	Cool & Schendel (1987)
3. <i>Market-share</i> relativo aos três maiores concorrentes	Oliva <i>et al.</i> (1987), Day & Wensley (1988), Lambkin (1988)
4. Alteração de <i>market-share</i> no período	Hambrick <i>et al.</i> (1982), Galbraith & Schendel (1983), Oliva <i>et al.</i> (1987), Tallman (1991), Miller & Dess (1993)
5. Categoria de <i>market-share</i> (líder ou seguidor)	Hambrick (1983a)
INVESTIMENTOS	
1. CESA = Desembolso de capital / Vendas	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
2. CETA = Desembolso de capital / total de ativos	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
ALAVANCAGEM	
1. Alavancagem = Débitos totais / Ativos totais	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
2. Alavancagem = Débitos de longo prazo / Patrimônio Líquido	Megginson <i>et al.</i> (1994) , Boubakri & Cosset (1996)
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	
1. Número total de empregados	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
2. Eficiência da lucratividade = Lucro Líq./ número de empregados	Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
3. Eficiência de vendas = Vendas/número de empregados	Bordman & Vining (1989), Megginson <i>et al.</i> (1994), Boubakri & Cosset (1996)
4. Eficiência operacional (razão entre <i>inputs/outputs</i>)	Segev (1989)
OUTROS	
1. Ativos / Número de empregados	Bordman & Vining (1989)
2. Liquidez	Segev (1989)
3. Satisfação dos clientes	Day & Wensley (1988)
4. Lealdade dos clientes	Day & Wensley (1988)

Tabela 9 – Alternativas de mensuração de desempenho (continuação).

Dentre os diversos critérios apontados na literatura conforme ilustrado na tabela 9, pode-se destacar os que apontam para desempenho financeiro como ROI, ROA, ROS e também de desempenho de mercado, como *market-share* e alteração de *market-share* no período.

5.1.4. O Modelo S-C-P

O modelo S-C-P foi concebido nos anos 30 nos Estados Unidos dentro da teoria da organização industrial. Tinha como objetivo original isolar indústrias que não estavam maximizando benefícios para a sociedade da época e então ajudar o governo a adotar medidas de incentivo à competição. Um dos autores de maior contribuição para este modelo inicial foi Mason (1939). O princípio básico então era que determinadas condições de oferta, p.ex., tecnologia, disponibilidade de matéria prima, e de demanda, afetam a estrutura de mercado, que é responsável pelo desempenho do setor.

A escola de gerenciamento estratégico adotou este modelo, mas deu outra abordagem objetiva. A meta de uso do modelo passou então para encontrar estratégias que as empresas pudessem implementar capazes de reduzir o nível de competição dentro da indústria e possibilitar desempenho superior à média.

As iniciais S, C e P correspondem, respectivamente, a *Structure*, *Conduct* e *Performance*. Segundo Barney (2001) o termo “Structure” se relaciona com a estrutura da indústria, o que segundo outros autores seria o ambiente da indústria. O termo “Conduct” indica as ações que são tomadas, a estratégia tomada dentro desta indústria. Finalmente o termo “Performance” que indica desempenho pode, segundo Barney (2001), ter duas vertentes. Pode ser tanto o desempenho individual das firmas que compõe uma indústria ou mesmo a performance desta indústria.

O grande destaque do modelo é estabelecer que existe uma relação entre, conforme definido no parágrafo anterior, o ambiente, a estratégia e o desempenho de uma indústria, aplicável também a uma empresa da indústria. Seguindo a linha da escola neoclássica, a concepção do modelo S-C-P tem como princípio básico que o desempenho de uma empresa é o reflexo de suas estratégias competitivas, que por sua vez dependem do ambiente em que a empresa está inserida.

Complementarmente, Abreu (2001) atenta para um cuidado sobre o modelo:

Scherer (1996) alerta para uma falha de interpretação do modelo ECP a respeito do fluxo em uma única direção, ou seja, da estrutura de mercado para conduta e em seguida para a performance. Na verdade, os efeitos de *feedback* são igualmente significantes. Por exemplo, a definição do preço e o desenvolvimento de novos produtos podem ter um impacto na forma da estrutura de mercado. Porter (1980) também reconhece a existência de *feedbacks* internos que conferem dinamismo ao modelo ECP.