2. Referencial Teórico

2.1. Ambiente Competitivo

Antes da análise do ambiente competitivo, faz-se necessária a definição de indústria. Segundo a definição de Porter (1980), indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. Na prática, há, com freqüência, um alto grau de controvérsia com relação à definição apropriada, girando em torno do grau de proximidade que a substitutibilidade deve ter em termos de produtos, processos ou de limites geográficos de mercado.

Uma empresa pode ser caracterizada segundo seu domínio produto-mercado, isto é, um conjunto de produtos, substitutos na ocasião de consumo em que padrões similares de consumo são buscados, dirigidos a determinados consumidores. Já os limites do ambiente competitivo de uma indústria podem ser tão amplos ou estreitos quanto o foco da análise que se queira empregar.

No caso específico da indústria farmacêutica podemos ampliar ou estreitar o foco da análise tanto quanto for necessário para o estudo. Podemos, por exemplo, utilizar um foco amplo para o ambiente competitivo, onde medicamentos concorram com chás e simpatias como forma de curas. Podemos também, por outro lado, utilizar um foco estreito, ao analisarmos a competição dentro de um determinado ambiente competitivo definido segundo um diagnóstico (padrão de consumo, utilidade do bem), deixando de fora todos os medicamentos que não possuam influência neste mercado.

Seja qual for o foco de análise da indústria utilizado, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente competitivo. Embora o ambiente competitivo seja amplo, abrangendo tanto forças econômicas como sociais, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria onde ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como nas estratégias potencialmente disponíveis

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo. Uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas de lidar com elas.

Um modelo bastante conhecido, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, para a investigação do ambiente competitivo é o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980), apresentado a seguir.

2.1.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Porter (1980) criou este modelo baseado na suposição de que a concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, também chamada de retorno de mercado livre. A presença de taxas de retorno mais altas que o retorno de mercado livre serve para estimular o influxo de capital em uma indústria, quer por novas entradas, quer por investimento adicional dos concorrentes já existentes na indústria. O conjunto das forças competitivas em uma indústria determina até que ponto este influxo de investimentos ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média.

Segundo o autor, as cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto, conforme ilustrado na Figura 1, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a sua rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

formulação de estratégias. Assim sendo, uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva, conforme apresentado a seguir.

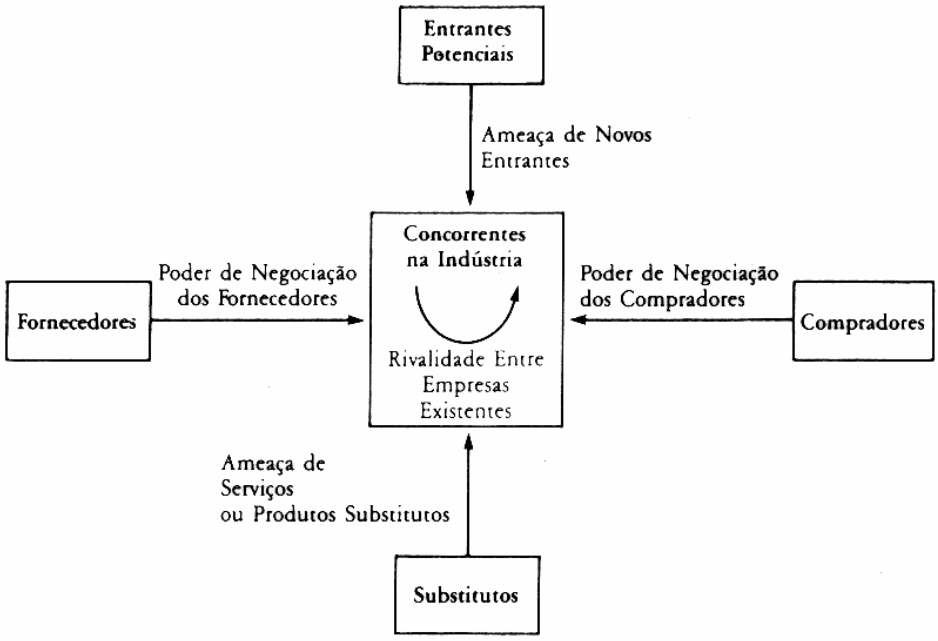

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter

1- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. As principais barreiras de entrada são:

- Economias de escala;
- Diferenças de produtos patenteados;
- Identidade de marca;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

- Custos de mudança;
- Exigências de capital;
- Acesso à distribuição;
- Vantagens de custo absoluto – curva de aprendizagem, acesso a insumos necessários e projeto de produtos de baixo custo;
- Política governamental;
- Retaliação esperada.

2- Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes ocorre porque uma ou mais empresas sentem-se pressionadas ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e podem, assim, incitar à retaliação ou a esforços para conter estes movimentos. Este padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Entretanto, se estes movimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as conseqüências e ficar em pior situação do que antes. A rivalidade entre os concorrentes é conseqüência da interação de vários fatores:

- Crescimento da indústria;
- Custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado;
- Excesso de capacidade crônica;
- Diferença de produtos;
- Identidade de marca;
- Custos de mudança;
- Concentração e equilíbrio;
- Complexidade informacional;
- Diversidade de concorrentes;
- Interesses empresariais;
- Barreiras de saída.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

3- Ameaça de Produtos Substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Seus determinantes são:

- Desempenho do preço relativo dos substitutos;
- Custos de mudança;
- Propensão do comprador a substituir.

4- Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo de compradores depende de certas características quanto à sua situação no mercado e à importância relativa de suas compras na indústria em comparação com seus negócios totais. Os determinantes do poder dos compradores são:

- Com relação à alavancagem de negociação:
- Concentração de compradores *vs.* concentração de empresas;
- Volume do comprador;
- Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;
- Informação do comprador;
- Possibilidade de integração para trás;
- Produtos substitutos;
- Capacidade de “empurrar” produtos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

- Com relação à sensibilidade ao preço:
  - Preço / compras totais;
  - Diferenças dos produtos;
  - Identidade de marca;
  - Impacto sobre qualidade / desempenho;
  - Lucros do comprador;
  - Incentivos dos tomadores de decisão.

5- Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, consequentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Os determinantes do poder dos fornecedores são:

- Diferenciação de insumos;
- Custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- Presença de insumos substitutos;
- Concentração de fornecedores;
- Importância do volume para o fornecedor;
- Custo relativo a compras totais na indústria;
- Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação;
- Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

2.2. Conceito de Estratégia

Estratégia é uma palavra milenar de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo e *Strategia* significava a arte deste general.

Von Clausewitz, um reconhecido estrategista militar, ao definir táticas e estratégia na primeira metade do século XIX, afirmou que táticas se referem ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das batalhas com o objetivo da guerra.

Praticamente todos os dicionários apresentam a primeira definição de estratégia como sendo "*a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos*". Nos dias atuais, a palavra estratégia tem aplicação em outras áreas, tais como, esportes, geo-política e negócios.

O conceito de estratégia aplicado ao campo dos negócios, aqui denominada estratégia empresarial, absorve idéias do conceito original, entretanto, este conceito está dissociado do campo militar. Porter (1980) definiu estratégia como sendo "*a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los*". Já Miller e Dess (1993) definiram estratégia como sendo "*os planos feitos, ou ações tomadas, na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados*".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

2.3. Estratégias Competitivas

Mintzberg (1996) investigou os usos da palavra estratégia e observou em que contextos e conotações esta palavra costumava ser empregada. Como conclusão, identificou cinco definições, explícitas e implícitas, que ficaram conhecidas como os cinco P´s do conceito de estratégia:

- *Plan* (plano);
- *Play* (jogada ou manobra);
- *Pattern* (padrão);
- *Position* (posicionamento);
- *Perspective* (perspectiva).

De uma forma geral, a estratégia é entendida como um plano, isto é, uma linha mestra a ser seguida com a intenção de se alcançar um objetivo. Segundo esta visão, a estratégia exibe duas características fundamentais: a primeira se refere ao fato de que a estratégia é concebida antes das ações, o que diferencia a estratégia entre almejada e realizada, uma vez que podemos diferenciar a concepção de um plano da sua execução. A segunda característica se deve ao fato de que a estratégia é desenvolvida conscientemente, uma vez que houve a intenção do plano. Esta segunda característica traz a separação entre estratégia proposital (quando vista como um plano) e emergente, isto é, não proposital.

Uma vez que uma estratégia almejada pode, ou não, ser realizada, definir estratégia apenas como um plano pode não ser suficiente, sendo interessante trabalhar com um conceito que inclua os resultados do plano. Desta forma, estratégia poderia, então, ser definida como um padrão numa seqüência de ações, ou seja, consistência de comportamento, independente de ser intencional ou não. Uma discrepância entre as estratégias almejadas e realizadas pode ser devida à incapacidade da empresa em traduzir suas intenções em ações, podendo esta ser causada por mudanças no ambiente, implementação limitada ou expectativas irreais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Muitas vezes, estratégia pode ser interpretada como o posicionamento da empresa frente ao ambiente onde ela está inserida. Assim sendo, estratégia seria a forma com que a empresa ajusta seu ambiente interno diante das modificações do ambiente externo.

Além das interpretações de estratégia, cada empresa deve tomar duas importantes decisões sobre estratégia quando a entendemos como um plano. A primeira decisão é tomada a nível corporativo e se refere a onde a empresa irá competir, isto é, em que indústria ou setor econômico a empresa irá operar. A segunda decisão, tomada a nível de unidade de negócio, se refere a como a empresa irá competir, uma vez tendo sido escolhida a indústria de atuação.

2.4. Grupos Estratégicos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Hunt (1972) identificou que os participantes da indústria de aparelhos eletrodomésticos linha branca se diferenciavam em três dimensões estratégicas básicas: grau de integração vertical, grau de diversificação de produtos e extensão da diferenciação de produtos. Baseado nestas dimensões, ele isolou quatro grupos, que chamou de "grupos estratégicos", e postulou que esta taxonomia minimiza as assimetrias econômicas em cada grupo e revelava barreiras de entrada para cada grupo.

De acordo com Porter (1980), um grupo estratégico é definido como sendo um grupo de empresas, em uma dada indústria, que seguem estratégias idênticas ou similares ao longo das dimensões estratégicas. Segundo o autor, as seguintes dimensões estratégicas, em geral, captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Caves e Porter (1977) propuseram que empresas dentro de um grupo tendem a estabelecer um conluio entre elas de modo a erguer barreiras de mobilidade em torno do grupo. Consequentemente, empresas dentro de um grupo estratégico em particular enfrentam condições diferentes de empresas em outros grupos. Estas condições levariam a desempenhos similares para empresas dentro de um grupo e desempenhos diferentes entre grupos (Caves e Porter, 1977; Cool e Schendel, 1987; Fiegenbaum e Thomas, 1990). Em pesquisa recente, Nair e Kotha (2001) encontraram evidências de que o fato de uma empresa pertencer a um determinado grupo, produzia efeitos significantes no seu desempenho.

Enquanto a maioria das pesquisas tem focado nas diferenças de desempenho entre grupos estratégicos, poucos estudos têm examinado as diferenças de desempenho entre empresas dentro de um mesmo grupo (Cool e Schendel, 1988; McNamara *et al*., 2003). Não há também um grande número de pesquisas sobre a heterogeneidade dentro de um grupo estratégico. Pesquisas passadas, baseadas tanto em perspectivas econômicas como cognitivas, propuseram que as empresas variam no grau de identificação com seu grupo estratégico. Algumas empresas estão fortemente alinhadas com a estratégia do grupo (empresas principais) e outras não que a seguem de forma tão próxima (empresas secundárias) (Reger e Huff, 1993; Peteraf e Shanley, 1997). Finalmente, alguns estudos identificaram grupos estratégicos com uma única empresa, chamadas de empresas solitárias (Cool e Schendel, 1987, Reger e Huff, 1993).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

2.5. Heterogeneidade da Indústria e de Grupos Estratégicos

A heterogeneidade da indústria é o ponto central da economia das organizações industriais (IO) que ajuda a distinguí-la dos modelos microeconômicos neoclássicos (Scherer e Ross, 1990). A pesquisa na tradição IO focou na similaridade dentro dos grupos estratégicos (Caves e Porter, 1977). Pesquisas posteriores de diferentes perspectivas focaram na diferença dentro dos grupos estratégicos. Isto é, apesar dos grupos estratégicos serem um conjunto de empresas seguindo estratégias relativamente similares (Porter, 1979), podem existir diferenças entre as empresas de um mesmo grupo.

Pesquisadores de grupos estratégicos aplicaram pelo menos três teorias para identificar as possíveis diferenças dentro de um grupo. Primeiro, a teoria de categorização (Rosch, 1978) foi aplicada por pesquisadores que encontraram administradores que perceberam diferenças entre os membros de um mesmo grupo estratégico. Executivos da área bancária (Reger e Huff, 1993) identificaram um conjunto de empresas principais que escolheram a receita básica do grupo estratégico e um conjunto menor de empresas secundárias que seguiram a receita do não-alinhamento estreito, mas que ainda podiam ser identificadas como membros do grupo. Segundo, o conceito de identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985) foi aplicada para grupos estratégicos por Peteraf e Shanley (1997). Eles identificaram que os membros de um grupo estratégico variavam no grau de identificação com o seu grupo. Por último, o princípio dos mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984) e a *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984) foram aplicadas em estudos utilizando arquivos de dados estratégicos para explicar diferenças entre empresas de um grupo estratégico (Cool e Schendel, 1988). Resumindo, várias perspectivas teóricas sugerem que as empresas podem variar o seu grau de identificação com o grupo estratégico.

Adicionalmente às empresas principais e secundárias dentro de um grupo estratégico, grupos constituídos por uma única empresa (empresas solitárias) podem existir dentro da estrutura da indústria como um todo. Reger e Huff (1993) especularam sobre empresas que não

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

estavam em um grupo estratégico, visto que suas estratégias não podiam facilmente ser explicadas nos termos usados para explicar a maioria das outras empresas da indústria. A *Resource-Based View* oferece uma razão teórica para a existência de empresas solitárias: estas empresas procuram um conjunto de recursos únicos de difícil imitação e nichos de mercado de forma a obter vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Juntando todas estas perspectivas, podemos assumir que as indústrias e os grupos estratégicos são heterogêneos.

2.6. Diferenças de Desempenho Entre Grupos Estratégicos

A visão tradicional de grupos estratégicos propõe que empresas dentro de grupos estratégicos fazem conluio para se isolar competitivamente de empresas fora de seu grupo (Caves e Porter, 1977). Consequentemente, as empresas dentro de certos grupos criam um ambiente de competição favorável para elas comparadas com empresas em outros grupos dentro da indústria. Estas ações de conluio resultam na criação de barreiras de mobilidade que limitam a possibilidade de empresas fora destes grupos de efetivamente imitar seus posicionamentos estratégicos (Dranove, Peteraf e Shanley, 1988). Estas ações beneficiam todas as empresas dentro do grupo conduzindo a desempenhos similares entre elas. Empresas em diferentes grupos enfrentam ambientes competitivos heterogêneos que afetam o potencial de lucratividade. Estas circunstâncias geram diferenças de desempenho sustentáveis entre grupos e desempenho homogêneo dentro dos grupos (Caves e Porter, 1977).

Mesmo na inexistência de conluio entre as empresas, barreiras de mobilidade podem existir dentro dos grupos que levem a diferenças de desempenho entre elas. Hatten e Hatten (1987) postularam que os custos que uma empresa tem para mudar de grupo criam uma barreira de mobilidade. McGee e Thomas (1986) identificaram três categorias de barreiras de mobilidade: estratégias relativas a mercados, características de fornecimento da indústria e características da empresa. Muitas delas não requerem conluio para serem mantidas e são dispendiosas para

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

superar, tais como, canais de distribuição e economias de escala. Por exemplo, sistemas de distribuição foram identificados como importantes barreiras nas indústrias farmacêutica e de seguros (Cool e Schendel, 1987). Estas perspectivas sugerem que existam significativas diferenças de desempenho entre grupos estratégicos.

2.7. Diferenças de Desempenho Dentro de Grupos Estratégicos

Diferentemente da possível existência de conluio, Fiegenbaum e Thomas (1995) usaram a teoria cognitiva para propor que as empresas utilizam o seu grupo estratégico como *benchmark* para a avaliação de seus concorrentes. Os autores argumentam que as empresas, provavelmente, focam sua posição estratégica dentro de seu próprio grupo e estão mais atentas às ações dos outros membros de seu próprio grupo do que com as ações dos membros de outros grupos. Consequentemente, a rivalidade entre as empresas dentro de um mesmo grupo estratégico tende a ser maior do que a rivalidade entre os grupos. Dentro desta perspectiva, poderiam existir dois possíveis resultados devido à existência de acentuada rivalidade entre as empresas de um mesmo grupo estratégico: o primeiro seria de que, com o passar do tempo, haveria uma competição perfeita entre os membros do grupo levando os lucros econômicos de todos para zero. O segundo resultado possível seria que algumas empresas acabariam por desenvolver melhores recursos e capacidades para competir dentro do grupo, o que acabaria levando a um grau de variação de desempenho maior dentro de um mesmo grupo do que entre grupos estratégicos, perspectiva esta que estaria coerente com a *Resource-Based View*.

As implicações no desempenho das empresas devido ao seu posicionamento como principais ou secundárias tem recebido poucos estudos empíricos. Em um dos poucos estudos sobre o tema, Lawless *et al*.(1989) encontraram que as diferenças de desempenho dentro de um grupo estavam relacionadas com os recursos financeiros das empresas. Reger e Huff (1993) ofereceram razões contrárias para as diferenças de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

posicionamento e seus conseqüentes desempenhos. Desvios das estratégias principais do grupo poderiam refletir a inabilidade da empresa para implementar a receita estratégica do grupo. Portanto, poderiam existir barreiras de mobilidade ou diferenças de recursos entre as empresas principais e secundárias. Alternativamente, as empresas secundárias poderiam estar tentando se diferenciar das demais a fim de obter desempenhos superiores.

Do mesmo modo, Peteraf e Shanley (1997) identificaram tanto efeitos positivos como negativos da forte identificação com um grupo. De um lado, os autores propuseram que as empresas com forte identificação com seu grupo estratégico seriam mais efetivas do que as empresas não tão alinhadas devido à troca intensa de informações e atuação coletiva entre elas acabando por construir barreiras competitivas. Por outro lado, eles também propuseram que as empresas principais tenderiam a ter maior resistência à mudanças e visões míopes da indústria devido à sua forte identificação com seu grupo.

De forma diferente, estudos de grupos estratégicos (p.ex. Hatten e Hatten, 1987) concluíram que as empresas que possuem estratégias semelhantes enfrentam alta competição e rivalidade. Gimeno e Woo (1996) mostraram que a grande similaridade de estratégias entre as empresas aéreas produziram queda em seus desempenhos. Entretanto, empresas que desenvolvem recursos únicos podem criar monopólios locais com suas estratégias de produtos (Barney, 1991). Logo, as empresas posicionadas na periferia de um grupo ou que assumam uma posição única de mercado tendem a se isolar da competição e podem desenvolver monopólios locais mais facilmente do que as empresas que estão no centro do grupo. Estas perspectivas sugerem que existam diferenças de desempenho entre empresas dentro de um mesmo grupo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

2.8. Critérios de Avaliação do Desempenho

O estudo de planejamento estratégico tem como principal objetivo investigar como as empresas são capazes de obter e manter desempenhos superiores em relação a seus concorrentes ao longo do tempo. Todavia, o conceito tradicional de maximização de lucros vem cedendo lugar ao conceito de desempenho superior ou satisfatório. Esta mudança se justifica em função da incapacidade de uma empresa em possuir todas as informações necessárias para poder julgar se está, realmente, maximizando seus resultados. Além disso, existem, freqüentemente, restrições morais e legais que impedem que se atinja uma lucratividade máxima. Dentro desta perspectiva, a escolha das medidas que indiquem o desempenho de uma empresa se torna fundamental para a realização de estudos empíricos.

Os critérios de desempenho mais utilizados nos estudos de estratégia competitiva são: retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retornos sobre ativos (ROA), fluxo de caixa de investimentos, crescimento de vendas e parcela de mercado. Existem, ainda, critérios de avaliação de desempenho através de dimensões subjetivas, tais como, satisfação dos *stakeholders*, representados por clientes, acionistas, empregados e a comunidade que se relaciona com a empresa.

Alguns estudos empíricos (Cool e Dierickx, 1983; Hambrick, 1983; Cool e Schendel, 1988) utilizaram um único indicador de retorno como avaliação de desempenho, tais como, ROI, ROS ou ROA. Outros autores (Dess e Davis, 1984; Miller e Dess, 1993) optaram por utilizar duas dimensões para o levantamento do desempenho. Encontramos, ainda, estudos empíricos que se utilizaram de medição multidimensional de desempenho através de três ou mais medidas objetivas e subjetivas. Por exemplo, Silva (1997) utilizou-se de um modelo multidimensional composto por variáveis subjetivas e objetivas para avaliar os desempenhos obtidos pelas empresas da indústria brasileira de seguros.

Contudo, é importante ressaltar que medidas de desempenho baseadas em dados contábeis sem nenhum tipo de ajuste apresentam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

diversas limitações devido à inconsistência das regras contábeis entre as empresas (p.ex. depreciação, avaliação de estoques, avaliação de investimentos, entre outras) e pelo uso de valores históricos (desconsiderando os efeitos da inflação ao longo do período analisado). Estas limitações podem produzir resultados distorcidos, levando, consequentemente, a uma incorreta avaliação do desempenho das empresas. Segundo Cool e Schendel (1987), desempenho é claramente um conceito multidimensional, o que implica que múltiplos indicadores devem ser empregados para a obtenção de resultados satisfatórios nas avaliações.

2.9. Tipologias Estratégicas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

O conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores (Miles *et al*., 1978; Hambrick, 1983; Porter, 1980, 1985; Mintzberg, 1988) acreditam ser possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas para que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Ou dito de outra forma, poderia ser identificado um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas.

Conforme Hambrick (1983) e Carneiro (1997), a utilização de tipologias reduz o vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar. Além disso, tipos (ou categorias) de uma tipologia representam caracteres gerais (*gestalts*), os quais definem um pacote holístico de atributos. Uma vez identificados, cada tipo pode ser testado e expandido por futuros pesquisadores, cada um dos quais exibindo preferência por um determinado conjunto de variáveis.

2.9.1. Tipologia de Porter

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1980) propôs uma tipologia composta por três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, sendo elas:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque (em custo ou diferenciação).

A tipologia de Porter (1980), ilustrada na Figura 2, foi formulada a partir de considerações sobre objetivos de mercado, que podem assumir os escopos amplo ou estreito, bem como sobre vantagem competitiva, podendo assumir o papel de liderança em baixo custo ou diferenciação.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 2 - Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter, as empresas que apresentam melhores desempenhos são aquelas que conseguem aplicar corretamente uma, e somente uma, das três estratégicas genéricas. As empresas que buscam estratégias mistas ou que fracassam em desenvolver suas estratégias em pelo menos uma das três direções são designadas por ele como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como "meio-termo"). Segundo o autor, estas empresas provavelmente sofrem de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação, tendo, como conseqüência, uma baixa rentabilidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

1- Liderança no Custo Total

O objetivo principal das empresas que adotam a estratégia de liderança no custo total consiste em realizar ações que minimizem os custos operacionais de tal forma que os mesmos se tornem inferiores aos de seus concorrentes, sem negligenciar, contudo, a qualidade.

Segundo Porter (1980), uma posição de baixo custo produz para as empresas retornos acima da média de sua indústria e também as protege contra as cinco forças competitivas, visto que: as defende contra a rivalidade dos concorrentes, na medida em que os custos mais baixos possibilitam a obtenção de retornos depois que os concorrentes já tenham esgotado seus lucros na competição; as defende contra o poder dos compradores, uma vez que estes somente podem exercer sua força para reduzir os preços na indústria como um todo, e os custos mais baixos mantêm a margem das empresas acima da de seus concorrentes; as defende, também, contra o poder dos fornecedores, pois, possibilita maior flexibilidade para enfrentar as tentativas de aumentos nos custos de insumos; as defende, ainda, contra os entrantes potenciais, na medida em que cria barreiras de entrada em termos de economia de escala e vantagens de custo; e, finalmente, as coloca em uma posição mais favorável em relação a seus concorrentes quando existe a pressão de produtos substitutos.

Porter (1980) argumenta que somente pode existir um líder em custos em uma indústria, pois, caso contrário, a disputa por parcelas de mercado entre as várias empresas buscando a liderança no custo total causaria uma guerra de preços que acabaria por deteriorar as margens de lucro e destruir a estrutura da indústria a longo prazo.

Ainda, segundo o autor, a liderança em custos apresenta alguns riscos, tais como:

- Mudança tecnológica que anule o investimento ou aprendizado anteriores;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

- Aprendizado de baixo custo por novos entrantes ou seguidores, por meio de imitação ou de sua capacidade de investir em modernos processos produtivos;
- Incapacidade de identificar mudanças necessárias no seu produto ou no seu *marketing* em virtude da atenção aos custos;
- Inflação em custos que estreitem a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

2- Diferenciação

A segunda estratégia genérica consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, distinguindo-o de todos os outros oferecidos pela concorrência. Os métodos para esta diferenciação podem assumir as seguintes formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa deve se diferenciar ao longo de várias dimensões. Porter, contudo, ressalta que a estratégia de diferenciação não permite que as empresas ignorarem seus custos, mas, que estes, não são o seu alvo estratégico primário.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média de uma indústria, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo total.

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva e ergue uma barreira à entrada de novos concorrentes devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, com a conseqüente menor sensibilidade aos preços. A diferenciação também produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e, claramente, ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Finalmente, a empresa que pratica a diferenciação estará mais bem posicionada do que a concorrência para enfrentar produtos substitutos.

A diferenciação, entretanto, também acarreta uma série de riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada se torne muito grande para que a diferenciação consiga manter lealdade à marca;
- A necessidade em relação ao fator de diferenciação diminua à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação, muito comum à medida que a indústria amadurece, reduza a diferenciação percebida.

3- Enfoque (em Custo ou Diferenciação)

A estratégia de enfoque repousa na premissa de que uma empresa é capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de uma forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque tende a obter retornos acima da média da indústria. Sendo desenvolvida de modo consistente, ela possibilita ainda que a empresa adquira, como conseqüência, uma melhor posição de defesa contra as cinco forças competitivas.

Contudo, o enfoque acarreta o seguinte conjunto de riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplie de tal modo que elimine as vantagens

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

de custos de atender um alvo estreito ou anule a diferenciação alcançada pelo enfoque;

- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzam;
- Os concorrentes encontrem submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizem a empresa com estratégia de enfoque.

2.9.2. Tipologia de Miller e Dess

Miller e Dess (1993) verificaram significativas divergências entre os retornos proporcionados pelas diferentes estratégias genéricas de Porter (1980), ao passo que este previa retornos semelhantes para aquelas empresas, em uma dada indústria, que obtivessem êxito na implementação de qualquer uma, e somente uma, das três estratégias genéricas.

Para chegar a estes resultados, os autores avaliaram o modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) em relação à simplicidade, precisão (poder explanatório e de predição) e generalidade e fizeram várias críticas e sugestões de aperfeiçoamento do modelo.

Com relação à simplicidade, o modelo de Porter é normalmente utilizado como uma tipologia com a diferenciação e o baixo custo descrevendo um *gestalt* complexo de atributos estratégicos. Miller e Dess (1993) afirmaram que, mesmo sendo simples, este modelo consegue capturar e descrever estratégias relativamente complexas.

Já com relação à precisão, os pesquisadores, desejando utilizar o modelo de Porter (1980), tiveram que observar duas limitações: a primeira em relação ao potencial de estratégias híbridas e a segunda, relativa ao desempenho associado com diferentes posicionamentos estratégicos. Os autores consideraram que Porter estava equivocado em sua visão sobre estratégias híbridas, visto que suas pesquisas apontaram que a combinação das estratégias de diferenciação e baixo custo não só era possível, como também lucrativa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Finalmente, com relação à generalidade, os autores questionaram a aplicabilidade das ditas estratégias genéricas para todo e qualquer tipo de ambiente competitivo ou indústria, visto que nenhuma das estratégias descritas por Porter é verdadeiramente genérica. Os dados da pesquisa indicaram que a freqüência de utilização de diferentes estratégias varia bastante nos diversos tipos de ambiente e que nenhum tipo estratégico é uniformemente utilizado em diferentes indústrias.

Após análise das alegadas deficiências do modelo de Porter, Miller e Dess (1993) propuseram, então, uma ampliação da tipologia de Porter, segundo a qual os conceitos de custo, diferenciação e enfoque não fossem tratadas como categorias discretas, mas sim como dimensões.

Segundo os autores, esta perspectiva traz três grandes vantagens: primeiro, abre a possibilidade do desenvolvimento de combinações das estratégias genéricas e a avaliação de desempenho destes relacionamentos. Segundo, preserva melhor os dados, visto que, com categorias discretas, observações próximas de pontos de corte são normalmente desprezadas. Por último, empresas com baixa posição em uma dimensão podem ter efeitos de desempenho adverso compensados por uma alta posição em outra dimensão, um efeito de substituição não capturado sem medir o posicionamento em ambas dimensões.

Considerando que cada uma dessas dimensões possa assumir valores nos níveis alto, médio e baixo, haveria um total de 27 ($=3^3$) combinações possíveis. Contudo, apenas algumas dessas combinações seriam de interesse prático (por exemplo, a combinação de alto custo e baixa diferenciação, obviamente, não possui qualquer tipo de apelo). Neste sentido, conforme ilustrado na Figura 3, os autores limitaram seu modelo às sete combinações consideradas mais plausíveis:

I. Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo
II. Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito
III. Diferenciação + Escopo Amplo
IV. Diferenciação + Escopo Estreito
V. Baixo Custo + Escopo Amplo
VI. Baixo Custo + Escopo Estreito
VII. Sem Posicionamento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

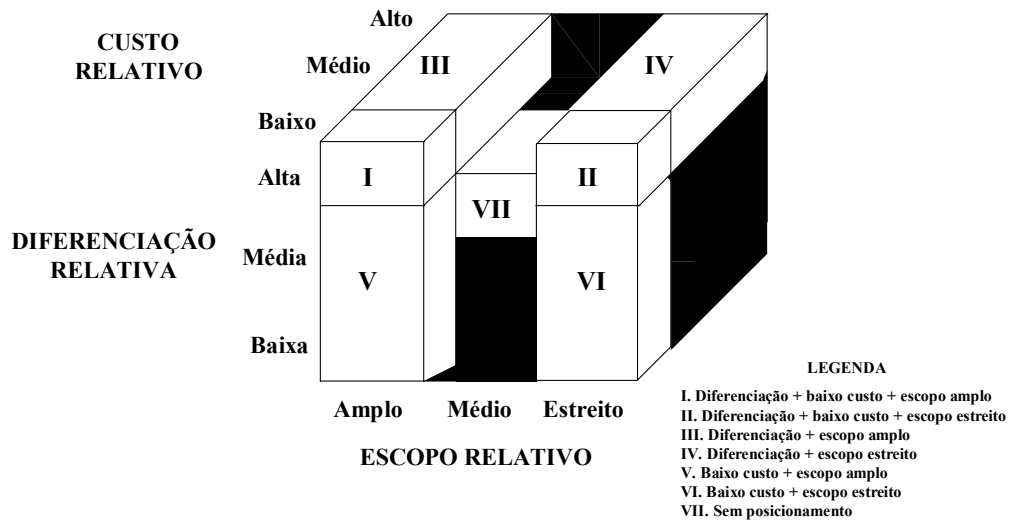

Figura 3 - Os Sete Tipos Estratégicos de Miller e Dess

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Aplicando a nova tipologia sobre uma base de dados do PIMS – *Profit Impact of Marketing Strategy*, os autores chegaram às seguintes conclusões:

Grupo I - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo

As empresas deste grupo exibiram o maior retorno em termos de ROI (retorno sobre o investimento), bem como a maior parcela de mercado, embora suas despesas de *marketing* fossem menores do que as dos demais grupos. Este grupo também se mostrou extremamente eficiente em termos de processos de produção e apresentou a mais baixa intensidade de investimento.

Grupo II - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito

As empresas deste grupo também se mostraram lucrativas. Este grupo apresentou ainda o maior número de empresas situadas no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. Contrariando a visão de Porter de que seria raro uma empresa se manter, simultaneamente, com

diferenciação e baixo custo em um escopo amplo, a pesquisa encontrou 75% mais empresas no Grupo I do que no Grupo II. Além disso, as empresas do Grupo I apresentaram um retorno cerca de 6% mais elevado.

Grupo III - Diferenciação + Escopo Amplo

Basicamente, o único destaque deste grupo foi o fato de possuir o maior número de empresas.

Grupo IV - Diferenciação + Escopo Estreito

As empresas deste grupo apresentaram o maior nível de inovação de produtos e produziram mercadorias de alta qualidade, podendo ser classificadas como prospectoras segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Verificou-se que estas empresas, em geral associadas às estratégias de exploração de vários nichos de mercado, exibiram o menor retorno entre os grupos, tendo como possível explicação a ineficiência operacional. Observou-se ainda que seus níveis de recebíveis-receita e estoque-receita mostraram-se relativamente elevados, enquanto que a utilização da capacidade instalada era relativamente baixa. Os autores interpretaram estes resultados como sendo um possível sacrifício das empresas nos retornos de curto prazo em busca de uma melhor situação no longo prazo.

Grupo V – Baixo Custo + Escopo Amplo

As empresas deste grupo basearam sua vantagem competitiva no alcance e manutenção de economias advindas da curva de aprendizado apresentando custos inferiores a de seus competidores, dando preferência ao refinamento dos produtos e processos atuais em detrimento do desenvolvimento de novos produtos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA

Grupo VI – Baixo Custo + Escopo Estreito

Tendo em vista seu escopo estreito, as empresas deste grupo não conseguiram se beneficiar dos efeitos da curva de aprendizado, embora seu elevado nível de intensidade de capital pudesse significar importantes economias de escala.

Grupo VII – Sem Posicionamento

Porter (1980) descreveu as empresas sem posicionamento como aquelas que não se distinguem em qualquer uma das dimensões estratégicas. Entretanto, no estudo de Miller e Dess (1993), estas empresas ficaram bem caracterizadas: são empresas produtoras de bens de consumo que utilizam insumos adquiridos de outras empresas, ao invés de matérias-primas originais, e que são vendidos para consumidores individuais através de varejistas.

Apesar de ter sido o grupo com a pior taxa de crescimento, seu ROI superou o do Grupo IV (Diferenciação + Escopo Estreito). Além disso, as empresas deste grupo exibiram a melhor previsibilidade de retorno (menor instabilidade de ROI) dentre todos os grupos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410692/CA