

2

Referencial Teórico

O objetivo do referencial teórico é apresentar e discutir os principais conceitos que envolvem esta pesquisa. Este procedimento é importante, pois discutiremos os pontos de vista de diversos autores, assim como diversas abordagens alternativas.

Neste capítulo o pesquisador procura:

- ✓ Tornar homogêneo e claro o conceito base.
- ✓ Contextualizar as conclusões do estudo.
- ✓ Oferecer ao leitor material para uma reflexão e avaliação dos conceitos que apóiam esta pesquisa.

O referencial teórico desta dissertação se inicia com o tema ambiente e suas implicações nos desempenhos das indústrias, apresentado no capítulo 2.1.

Em seguida no capítulo 2.2 é descrita a influência do governo na atratividade da indústria, apresentada como um fator que afeta a concorrência.

No capítulo 2.3 são apresentados e comentados os principais indicadores de desempenho mais utilizados na área de planejamento estratégico.

O objetivo principal das teorias sobre estratégias é identificar os fatores determinantes do sucesso ou fracasso das empresas.

Conforme Venkatraman & Prescott (1990), um aspecto muito importante a ser observado é a influência no desempenho das empresas relacionado ao grau de ajuste entre o ambiente competitivo, a estratégia adotada e a estrutura e o processo organizacional da empresa, também chamado de ambiente interno.

Existem inúmeras divergências em relação a esta influência. Os questionamentos são os seguintes:

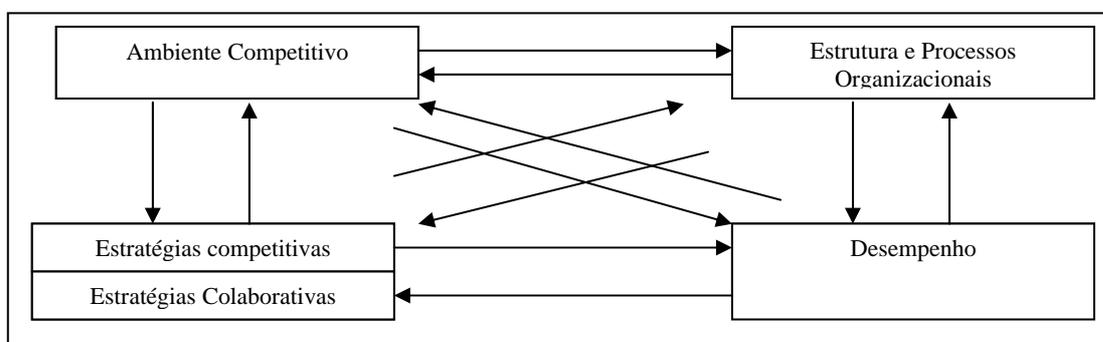
- ✓ Se é o ambiente competitivo que determina as estratégias e a estrutura da empresa e ,conseqüentemente, o seu desempenho.
- ✓ Se são as estratégias que modificam ambas as dimensões do contexto da empresa.
- ✓ Se são os fatores organizacionais que determinam a estratégia e desempenho das empresas.

Também existem dúvidas na forma destas influências:

- ✓ Se são diretas ou indiretas.
- ✓ Quais dos fatores atuam mais no desempenho da empresa.
- ✓ Se estão sob o controle dos gerentes e em que nível.
- ✓ Se dependem de algumas condições particulares, como por exemplo, indústria, nível de interferência do Governo, recursos da empresa, etc.

Estes relacionamentos são sugeridos por Silva (1997), que subdivide as estratégias das empresas em competitivas e colaborativas.

Figura 2.1 – Relacionamentos entre ambiente competitivo, estratégias e estrutura e processos organizacionais, Silva (1997).



Inicialmente, considerava-se como empresas bem sucedidas aquelas que exploravam suas forças internas em resposta às oportunidades do ambiente, neutralizando as ameaças externas e evitando as fraquezas internas (modelo SWOT).

À partir deste modelo observamos o surgimento de algumas teorias que enfatizaram os recursos internos e/ou fatores organizacionais, outras que enfatizaram mais a importância dos fatores externos do mercado e o lado das oportunidades e ameaças nas empresas.

Como exemplo desta diferença de abordagem, o capítulo 2.4 será utilizado para apresentar e discutir as tipologias mais significativas na área do planejamento estratégico, que são:

- ✓ Tipologia de Porter (1980,1985).
- ✓ Tipologia de Mintzberg (1988).
- ✓ Tipologia de Miles & Snow (1978).

Enquanto Porter enfatiza a influência do ambiente para a obtenção de uma rentabilidade superior, Miles & Snow consideram que os fatores críticos de desempenho da empresa são as decisões gerenciais em relação ao domínio produto-mercado, à tecnologia e à estrutura e processos organizacionais que possibilitam a oportunidade de um ajuste adequado entre a empresa e o ambiente competitivo.

A tipologia de Porter será a utilizada na análise de resultados. Por este motivo, será mais detalhada que as demais.

No capítulo 2.5 são descritos os possíveis métodos competitivos, ou seja, as dimensões estratégicas que representam a busca das empresas por uma vantagem competitiva.

2.1

Ambiente

O estudo do ambiente no qual a indústria compete é relevante na investigação do planejamento estratégico, na busca de um modelo que explique a obtenção de ganhos superiores por parte de algumas empresas da indústria analisada.

Existe uma distinção entre o ambiente que abrange as forças econômicas, sociais, culturais e políticas e a indústria, no que diz respeito a aspectos técnicos e econômicos diretamente ligados à produção dos bens ou serviços, aos fornecedores, aos concorrentes, à demanda dos produtos, aos clientes e produtores de substitutos para os produtos comercializados.

Conforme Walker e Ruekert (1987), existe uma discrepância em relação às implicações do ambiente. As opiniões são diversas e variam desde o ponto de vista que as escolhas estratégicas são uma resposta do ambiente, até o extremo oposto, onde as empresas atuam diretamente no ambiente modificando-o.

Uma indústria pode ser definida como um setor econômico que produz bens e serviços que servem às necessidades de grupos de demanda. Porter (1980) define indústria como um grupo de competidores, produzindo substitutos que são similares o suficiente para fazer com que o comportamento de uma empresa afete cada uma das demais, direta ou indiretamente.

Independente da indústria analisada, grande parte das empresas busca o desempenho em longo prazo a fim de compensar seus investimentos e riscos incorridos e deseja um desempenho superior à de seus concorrentes. O desempenho de curto prazo torna-se importante somente quando a empresa está passando por um período crítico e sua existência está ameaçada, Herbert & Deresky (1987).

Segundo Hill & Deeds (1996), Porter considera a rentabilidade da empresa relacionada diretamente a dois fatores: a estrutura da indústria e a estratégia da empresa. Porter (1980,1985) afirma que, através da escolha estratégica, uma empresa pode modificar a estrutura da indústria, ou seja, influenciar as forças competitivas.

2.1.1

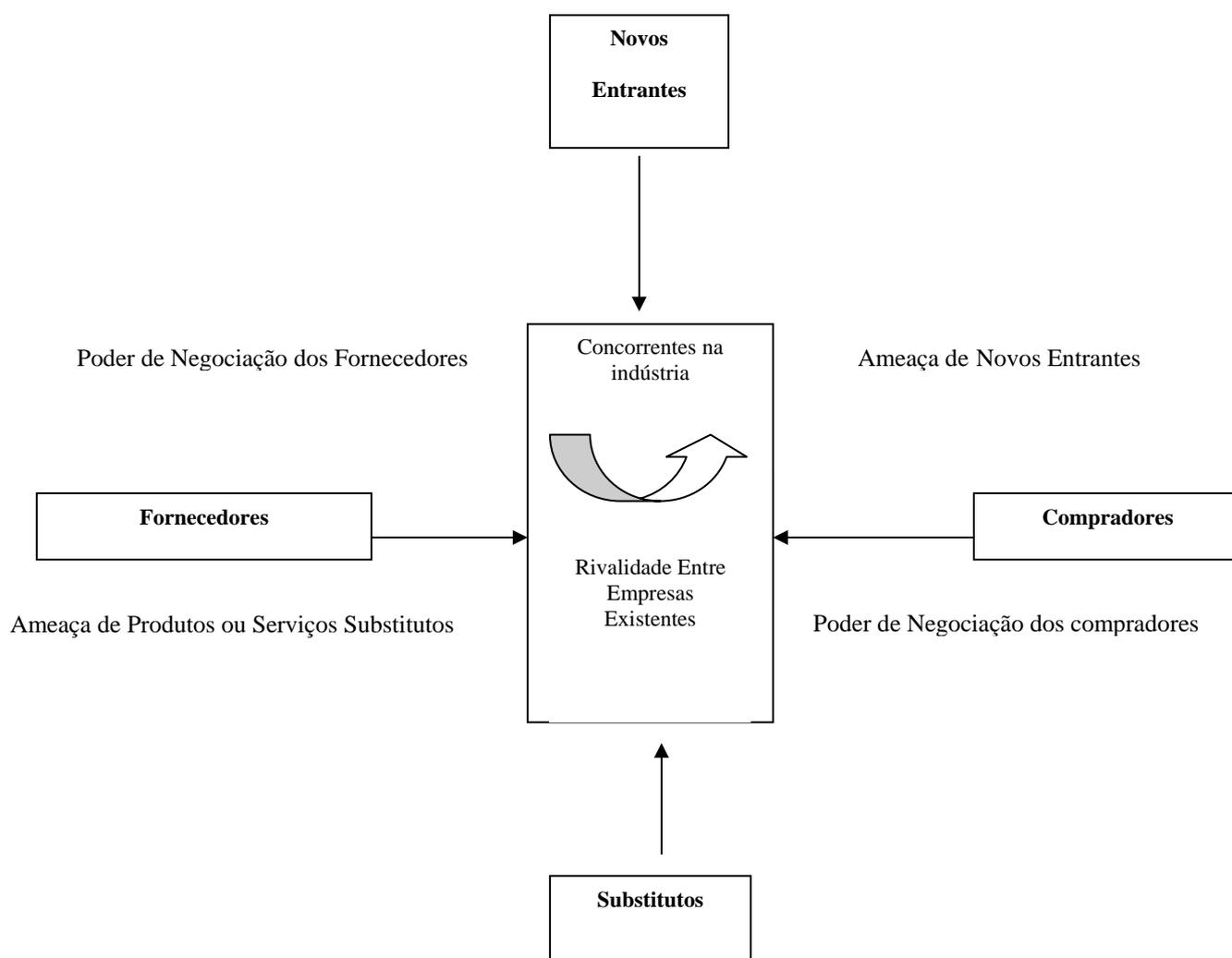
O Modelo das Cinco Forças de Porter

Para Porter (1980), a rentabilidade da empresa está primeiramente ligada à atratividade da indústria e, conseqüentemente, ao grau de concorrência. Buscando a análise da indústria, Porter propõe um modelo baseado em cinco forças competitivas.

Estas forças determinam a atratividade da indústria e o potencial de rentabilidade. Elas analisam os preços, os custos e os investimentos necessários para se manter na competição. Quanto mais fracas forem estas forças na indústria, maiores serão as oportunidades de uma empresa obter desempenho superior.

As forças competitivas no modelo de Porter (1980) são: entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes atuais. Estas forças serão analisadas nos capítulos seguintes e são resumidas na figura 2.2 deste capítulo.

Figura 2.2: Elementos da estrutura da indústria – modelo das cinco forças competitivas - baseado na Fig. 1-2 de Porter (1985)



2.1.1.1

Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes são motivados a ingressar em uma indústria quando ocorre um lucro econômico acima do mercado obtido por alguma empresa da indústria.

A ameaça de novos entrantes está principalmente relacionada à nova capacidade, ao desejo de ganho de parcela de mercado e aos recursos substanciais das novas organizações que podem reduzir a rentabilidade do setor, pois as conseqüências mais freqüentes destas ações são a queda dos preços ou aumento dos custos para enfrentar esta nova concorrência.

Esta ameaça depende do tipo de barreira oferecida pela indústria, a qual pode ser identificada por: economia de escala e de capital, diferenciação de produto, altos custos para efetuar mudanças, pelo acesso restrito a canais de distribuição, pelas limitações impostas por políticas governamentais, ou pelas desvantagens de custos (acesso a matérias-primas e localizações favoráveis) em relação às organizações no mercado.

As economias de escala envolvem um certo risco para as empresas que desejam entrar em uma indústria, exigem que uma nova empresa possua um porte significativo ao ingressar na indústria, para obter custos compatíveis com o dos rivais. As economias de escala podem ser encontradas dentro dos setores da empresa como, por exemplo, no setor de marketing ou serem geradas através de uma integração vertical.

A rivalidade tende a ser alta quando as empresas não são capazes de diferenciar seus produtos, por exemplo, as empresas podem fortalecer sua marca com a finalidade de formar um vínculo de lealdade com o consumidor. Quando a diferenciação de produto não é viável estrategicamente, as empresas são obrigadas a competir somente em relação a preço e essa barreira de entrada torna-se grande para que seja possível superar a atual relação consumidor-empresa, envolvendo um alto grau de risco.

Os custos de mudança envolvem os gastos com treinamento de equipes, equipamentos novos.

Em relação aos canais de distribuição, a empresa nova enfrenta o desafio de conquistar os canais existentes, que estão atendendo às empresas já atuantes no mercado. Para conseguir atingir seus objetivos ela terá que optar, por exemplo, por concessão de descontos e investimentos em publicidade que levarão a uma redução dos lucros. Quanto maior a influência das empresas existentes nos canais de distribuição da indústria, maiores serão as barreiras de entrada.

As limitações das políticas governamentais geram barreiras importantes para a entrada de novas empresas na indústria.

As barreiras impostas pelo custo nem sempre vêm através dos ganhos de escala. As outras barreiras podem ser: patentes, acesso privilegiado à matérias primas, localização favorável e curva de aprendizagem.

2.1.1.2

Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade das empresas deteriora os lucros delas, devido à necessidade de maiores investimentos para sustentar a competição ou transferência de parte do lucro para os consumidores através da redução de preços. O movimento das empresas rivais tende a ser o de neutralizar a vantagem obtida pela concorrente.

Porter (1980), define a rivalidade como consequência da interação de diversos fatores sendo eles: número de empresas existentes, equilíbrio em termo de porte e recursos, taxa de crescimento da indústria e proporção dos custos fixos em relação ao valor agregado. Além destes fatores, são identificadas também como fatores que influenciam a rivalidade, as barreiras de saída. Estas barreiras são identificadas como fatores econômicos, estratégicos e emocionais que sustentam empresas em determinadas indústrias, mesmo que esta decisão leve a um prejuízo para esta empresa.

2.1.1.3

Pressão dos Produtos Substitutos

Ocorre quando o produto de uma empresa rival vai ao encontro, aproximadamente, das mesmas necessidades do consumidor, da mesma forma que o produto e os serviços que a empresa oferece aos clientes.

Todas as indústrias estão sujeitas ao surgimento de novos produtos, que venham a desempenhar o mesmo papel que o produto atual, e dessa forma estão suscetíveis a uma queda da rentabilidade da indústria. Quanto mais atraente for a relação preço – desempenho dos produtos substitutos, maior será a tendência de redução dos lucros de uma indústria.

2.1.1.4

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem ser uma ameaça, quando aumentam significativamente seus preços ou reduzem a qualidade de seus produtos. Para Porter (1980), esta força determina até onde os principais fornecedores de uma

determinada indústria conseguem realizar aumentos de preço, redução de prazos de pagamento ou redução de nível de serviços com a finalidade de aumentar a própria rentabilidade.

Um fornecedor pode se tornar uma grande ameaça quando uma indústria é dominada por um pequeno número de empresas.

De outra forma, quando uma empresa tem uma opção de comprar de uma grande quantidade de fornecedores, o poder existente na negociação do lado do fornecedor tem menos força para ameaçar o lucro das empresas.

Os fornecedores são grandes ameaças quando a mercadoria oferecida é única ou altamente diferenciada.

Esta força é fonte de preocupação quando o fornecedor passa a adotar a verticalização integrada, passando também a produzir e vender a matéria tornando-se desta forma um concorrente.

Por último, quando a empresa não é muito importante em termos de lucratividade para o fornecedor, pode tornar-se uma ameaça, pois não terá seus pedidos priorizados e nem poder de barganha na negociação.

2.1.1.5

Poder de Negociação dos Compradores

Quanto maior o poder dos consumidores mais é ameaçada a lucratividade das empresas na indústria. Segundo Porter (1980), a influência pode ser exercida por diversos meios: por exemplo, compradores que consomem em grande quantidade, compradores que pressionam as empresas para diminuir o preço para poder reduzir os custos na fabricação de seus produtos, produtos padronizados ou quando o consumidor é uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, existe a possibilidade de integrar a sua produção à cadeia de fornecimento.

O poder de negociação dos compradores pode ser alterado de acordo com a estratégia adotada pelas empresas presentes na indústria. Uma empresa, por exemplo, pode identificar segmentos menos sensíveis aos preços e que terão conseqüentemente menor poder de barganha.

2.2

A Influência do Governo na Atratividade da Indústria

Porter (1980) identifica a importância da análise estrutural de uma indústria em conjunto com a política governamental atuante no país, porém ele não considera o governo como uma força adicional, mas um fator que afeta a concorrência através das cinco forças apresentadas anteriormente, mediante compra, venda e subsídios a produtos substitutos e que não afeta diretamente a rentabilidade da indústria.

2.3

Desempenho

A realização de estudos empíricos é fundamental para a identificação adequada das medidas que indicam o desempenho de uma empresa. Segundo Aaker (1992), os testes mais relevantes de uma empresa são lucratividade e volume de vendas.

No entanto, na prática torna-se bastante complicado maximizar simultaneamente esses dois critérios de desempenho, pois existem compensações *trade-offs* na opção por uma determinada estratégia de uma empresa em uma indústria. De acordo com Oliva (1987) e Walker e Ruekert (1987), cada tipo estratégico deve ser considerado de acordo com um critério de desempenho específico mais relacionado à sua filosofia. Todavia, considerando que existem diversas estratégias adotadas, este método dificulta a comparação entre empresas.

A utilização de medida mais objetiva é mais comum de ser encontrada na literatura. Podemos citar como exemplo: ROI - Retorno Sobre o Investimento, ROS – Retorno Sobre Vendas, ROA – Retorno sobre Ativos, crescimento de vendas e parcela de mercado (*market share*). A utilização das medidas ROI, ROS e ROA é aplicada para medir a lucratividade da empresa.

As várias opções de análise do desempenho encontradas estão resumidas na tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Alternativas de Mensuração do Desempenho

Autor (es)	Crítérios de Desempenho
Porter (1980) e Cook, Jr. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receitas ✓ ROI – Retorno Sobre Investimento ✓ Parcela de Mercado
Snow e Hrebiniak (1980)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receitas Totais / Ativos Totais
Philips et alli (1983) e Venkatraman e Prescott (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI
Dess e Davis (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROA – Retorno Sobre Ativos Totais ✓ Crescimento de Vendas
Auperle et alli (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI Ajustado
Day et alli (1987)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucratividade ✓ Parcela de Mercado ✓ Fluxo e Caixa ✓ Crescimento de Mercado e de Vendas
Miller (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI ✓ Receita Liquida ✓ Lucratividade Relativa
Lambkin (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI ✓ ROS – Retorno sobre vendas ✓ Parcela de Mercado ✓ Fluxo de Caixa
Day e Wensley	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucratividade Relativa ✓ Parcela de Mercado ✓ Satisfação do Cliente ✓ Lealdade
Kim e Lim (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROA ✓ ROE – Retorno sobre o Patrimônio ✓ Crescimento de Vendas
Segev (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROE
Calingo (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI Ajustado ✓ Crescimento dos Lucros
Connan et alli (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI ✓ Lucratividade Relativa
Narver e Slater (1990) Miller (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROA
Wright et alli (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROI ✓ Market Share
Baden-Fuller e Stopford (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retorno sobre o capital empregado
Powell (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ROA ✓ Crescimento de Vendas ✓ Medidas Subjuntivas
Miller e Dess (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucratividade ✓ Market Share ✓ ROI (volatilidade)
Boubakri e Cosset (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucratividade ✓ ROE ✓ ROA ✓ GAF – Grau de alavancagem Financeira ✓ Investimento de Capital, entre outros.

2.4

Tipologias Estratégicas

De acordo com Hambrick (1983) e Carneiro (1997), o uso das tipologias que serão descritas nesse capítulo tem como objetivo reduzir o vasto número de combinações possíveis para um pesquisador.

2.4.1

Tipologia de Porter

Porter (1980) ao lidar com as cinco forças competitivas, identificou três abordagens estratégicas genéricas, que ao serem colocadas em prática devem envolver um comprometimento de todos os envolvidos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Porter (1980) também destaca a importância do comprometimento e envolvimento total para que os esforços aplicados para por em prática estas estratégias não sejam diluídos, caso exista mais de um objetivo primário.

Na liderança através do custo total, as empresas buscam minimizar os custos em relação aos concorrentes. Segundo Porter (1980) esta liderança exige as seguintes ações: instalações em escala eficiente, redução eficaz dos custos utilizando a experiência, controle vigoroso dos custos e despesas gerais e minimização dos custos em áreas como P & D , assistência, força de vendas, publicidade, entre outros.

Porter (1980) ao verificar o posicionamento da empresa em relação ao baixo custo, verifica a oportunidade de colocar a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos dos concorrentes. Desta forma, a liderança no custo total protege as empresas das cinco forças mencionadas anteriormente, pois a competição irá diminuir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente, tenham sido afetados completamente e os concorrentes menos eficientes terão sido afetados primeiramente.

Ao adotar esta estratégia, a empresa precisa apresentar algumas características para que possa tentar alcançar um sucesso favorável, por exemplo: alta parcela de mercado, acesso favorável às matérias primas, projeto de produtos a fim de simplificar a fabricação, excelente atendimento ao cliente para manter os clientes atuais e venda em grandes volumes para grupos específicos de clientes.

Um ponto não favorável nesta estratégia é o alto investimento exigido, ou seja, a empresa precisa investir pesado em tecnologia para obter equipamentos atualizados, necessita ter uma fixação de preços agressiva e, para conquistar a parcela de mercado alvejada, às vezes arca com prejuízos iniciais para mantê-la. Entretanto, quando é obtida esta parcela de mercado, a empresa poderá usufruir de

reduções de custos que proporcionaram margens altas, que deverão ser utilizadas no reinvestimento da produção para poder sustentar uma posição de custo baixo.

A segunda estratégia genérica apresentada por Porter (1980), foi a da diferenciação de produto ou serviço. A empresa, para buscar superar a concorrência, cria produtos ou serviços que se destacam na indústria por possuírem um caráter de singularidade. Hunt & Morgan (1995) têm o ponto de vista que, com a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes é difícil encontrar um mercado que envolva toda a indústria, quando na realidade, existem segmentos de mercado. Esta diferenciação pode ocorrer de diversas maneiras: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda e rede de fornecedores entre outras formas de diferenciação. A empresa pode diferenciar-se em diversos aspectos, porém não deve esquecer os custos, que apesar de não serem o alvo primário, continuam a ser importantes no contexto da estratégia adotada.

A diferenciação cria uma defesa as cinco forças competitivas, pois proporciona um isolamento em relação a rivalidade, a partir do momento em que desenvolve uma lealdade dos consumidores à marca, uma menor sensibilidade dos consumidores às variações de preços e conseqüentemente um aumento das margens de lucro, o que permite à empresa não necessitar focar precisamente a posição de baixo custo e poder lidar com o poder dos fornecedores de uma forma mais amena.

Esta estratégia tem como ponto não favorável a impossibilidade de as vezes não obter uma alta parcela do mercado. Mesmo que alguns consumidores reconheçam, por exemplo, a superioridade do produto, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços oferecidos.

A última estratégia genérica é a de enfoque. Esta estratégia apresenta duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Toda estratégia de enfoque visa atender plenamente ao alvo determinado, desta forma ela não se aplica de uma forma ampla. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

As três estratégias apresentadas exigem diferentes recursos e habilidades que são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 2.2 – Porter (1980)

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em Capital Sustentado e acesso ao capital. ✓ Boa Capacidade de Engenharia de Processo. ✓ Supervisão Intensa de mão de obra. ✓ Produtos Projetados para facilitar a fabricação. ✓ Sistema de Distribuição com Baixo Custo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle de custo rígido. ✓ Relatórios de controles freqüentes e detalhados. ✓ Organização e Responsabilidades estruturadas. ✓ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande Habilidade de Marketing. ✓ Engenharia do Produto. ✓ Tino Criativo. ✓ Grande Capacidade em Pesquisa Básica. ✓ Reputação da Empresa como líder em qualidade ou tecnologia. ✓ Longa Tradição na Indústria ou Combinação Impar de Habilidade trazidas de Outros Negócios. ✓ Forte Cooperação dos Canais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte Coordenação entre funções em P & D, Desenvolvimento do Produto e Marketing. ✓ Avaliações e Incentivos Subjetivos em vez de medidas quantitativas. ✓ Ambiente Ameno para atrair mão de obra qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combinação das Políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combinação das Políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Finalmente, podemos encontrar empresas que buscam desenvolver suas estratégias adotando simultaneamente posicionamentos de diferenciação e baixo custo, o que Porter chama de *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio termo*). O fato de uma empresa ser classificada como *meio termo* não significa que ela não possua métodos competitivos, porém a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (Dess & Davis, 1984). Para Porter estas empresas estão em uma situação estratégica pobre e desta forma

devem obter uma baixa rentabilidade e baixa parcela de mercado. Estas empresas provavelmente sofrem de uma cultura empresarial indefinida e de um conflito organizacional e motivacional.

A figura 2.3 resume as estratégias genéricas propostas por Porter.

Figura 2.3 - Estratégias Genéricas de Porter (1980)

		Vantagem Competitiva	
Objetivo de Mercado		BAIXO CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
	AMPLO	Liderança em Custo Total.	Diferenciação
	ESTREITO	Enfoque Baseado em Custo	Enfoque Baseado em Diferenciação

Resumindo, Porter acredita na busca das empresas pelas oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação, bem como na exploração de todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Cada empresa deve estar preparada para escolher sua vantagem competitiva e buscar soluções de compromissos apropriadas.

Embora Porter considere que não possa existir mais do que uma líder em custo, ele afirma porém, que pode haver inúmeras empresas buscando o sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma torne-se especializada em características ou atributos distintos dos das demais e que exista um número razoável de clientes que valorizem distintamente cada um destes atributos e características.

2.4.2

Tipologia de Miles & Snow

A tipologia utilizada por Miles & Snow (1978) é bastante utilizada na análise das estratégias das empresas, tendo sido testada ou empregada por diversos autores.

Miles & Snow apresentam uma proposta de análise da organização como um universo dinâmico e integrado. Neste modelo são observadas as inter-relações entre estratégia, estrutura e processo e as buscas constantes das empresas para se adaptar ao seu ambiente. Nesta perspectiva, são analisados os ciclos adaptativos, onde é proposto um modelo que considera as principais decisões que devem ser tomadas na busca do ajuste com o ambiente e os diferentes padrões de comportamento utilizados pelas empresas na busca dessa adequação. Segundo Miller (1987), estes autores foram os pioneiros na análise das correlações entre o conteúdo das estratégias e o contexto.

O ciclo adaptativo possui três fases: problemas-empresariais, técnico e administrativo.

No problema empresarial é definido como será o campo de ação da empresa, ou seja, quais produtos ou serviços ela irá implantar, assim como a qual mercado a empresa irá atender. Após esta definição a empresa deve estudar qual sistema irá permitir a operacionalização do que foi decidido na fase anterior. Estas decisões são identificadas como a solução do problema técnico. Por fim, existe o problema administrativo, que envolve a busca de uma estrutura organizacional que tem como objetivo a racionalização do sistema, com a finalidade de reduzir as incertezas, bem como a formulação de processos que irão permitir o desenvolvimento da organização.

Após a definição do ciclo adaptativo verificam-se as quatro estratégias que são apresentadas na tipologia de Miles & Snow que correspondem as diferentes respostas aos problemas do ciclo apresentado. São elas: defensores, prospectores, analisadores e reativos.

Quando escolhida a estratégia de defesa cria-se um domínio de mercado estável, segundo Miles & Snow (1978) através da existência de uma linha de produtos limitada e direcionada a um determinado mercado e segmento. Segundo Zahra & Pearce II (1990) este segmento normalmente é o mais lucrativo.

Na estratégia de defesa os investimentos em P & D são elevados, tendo em vista a necessidade de manter a tecnologia atualizada e eficiente. Algumas empresas buscam esta eficiência também através da integração vertical.

O controle das atividades, problema administrativo, é intenso, o que é característico dos processos organizacionais mecanicistas. Neste ambiente encontramos uma gerência dominada por especialistas em produção e finanças,

limitação na monitoração do ambiente competitivo em busca de novas oportunidades, planejamento focado e voltado para os custos, excessivas divisões de trabalho, alto grau de formalismo e o processo de controle é centralizado. Na análise dos resultados, são avaliados os resultados da empresa com os dos anos anteriores, sendo enfatizados os indicadores financeiros e de produtividade.

Resumindo, neste tipo de estratégia podemos encontrar os seguintes fatores: estabilidade (Miles & Snow, 1978), orientação interna (Wright et al, 1991) e baixo custo (Slater & Narver, 1993)

O principal risco para empresas que adotam esta estratégia está na incapacidade de responder às mudanças ocorridas no ambiente competitivo, pois elas crêem na manutenção do seu domínio.

A segunda estratégia apresentada é a dos prospectores. Esta estratégia é oposta ao comportamento encontrado nas empresas que adotam a estratégia de defesa, pois o potencial dela está na capacidade de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Seu domínio produto-mercado é amplo e está em contínua expansão.

No que diz respeito a área técnica, o enfoque do prospector é não ter compromissos tecnológicos de longo prazo, logo para dar suporte a esta questão a estrutura organizacional é demonstrada como descentralizada, informal e flexível. Em geral apresentam baixo grau de padronização e automatização, são altamente dependentes das pessoas e permitem respostas rápidas as mudanças do mercado.

Embora a característica de mudança contínua proteja as empresas que adotam esta estratégia, das mudanças do ambiente competitivo, esse mesmo fator cria o risco da baixa lucratividade, devido ao excesso de ativos e recursos.

Slater & Naver (1993) afirmam que os prospectores podem adotar o posicionamento de diferenciação ou de baixo custo. Por estarem sempre na frente nas inovações, eles têm vantagens em relação à curva de experiência e na obtenção antecipada de posições ou recursos estratégicos. Conseqüentemente estas empresas têm uma posição favorável em relação aos custos.

A terceira estratégia é a do analisador, que utiliza em um único sistema, as forças de cada um dos dois tipos analisados anteriormente.

As empresas que buscam esta estratégia procuram minimizar os riscos, mantendo seus produtos e clientes existentes, maximizando as oportunidades de lucro, buscando lançar novos produtos e ou diversificar mercados.

2.4.3

Tipologia de Mintzberg

A tipologia de Mintzberg (1988) propôs uma tipologia de estratégias genéricas com um nível maior de detalhamento do que a tipologia de Porter (1980), que é demonstrada através de cinco níveis, seguindo uma certa hierarquia nas quais existe um fluxo lógico. Esses níveis são: localização, caracterização, elaboração, extensão e reconcepção.

A localização é demonstrada como o posicionamento dos negócios da empresa no setor onde atua. Mintzberg utiliza uma matriz de duas dimensões para visualizar esse nível. Na dimensão vertical estão os diversos setores industriais e na dimensão horizontal estão os estágios básicos do processo produtivo.

O segundo nível caracterização, é explicado como o reconhecimento das características da empresa, o que ela possui para buscar a sobrevivência e vantagem competitiva no mercado atuante. Neste nível, Mintzberg também utiliza duas dimensões: diferenciação, que está associada à percepção dos consumidores, e a segunda dimensão, que é o mercado que se pretende atingir.

Dentro das estratégias de diferenciação de Mintzberg podemos citar seis: qualidade, design, suporte, imagem, preço e indiferenciação.

Com relação à diferenciação por qualidade, Mintzberg cita a busca de empresas por um produto superior ao de seus concorrentes, que pode ser medida através do desempenho superior, confiabilidade e durabilidade. Os preços devem estar compatíveis com os da concorrência. No caso de produtos com custos superiores, os preços devem ser superiores aos da concorrência.

A diferenciação por design, de forma diferente da diferenciação por qualidade, busca oferecer aos consumidores produtos completamente diferentes dos já existentes no mercado.

A diferenciação no suporte oferecido pela empresa é demonstrada através de serviços agregados, ou seja, não é mudada a essência do produto, porém é oferecido um melhor aproveitamento para o mesmo.

Mintzberg cita que uma empresa pode ser diferenciada buscando produtos com uma imagem que faça a distinção dos demais. Esta imagem pode ser atingida de diversas formas, como por exemplo: propaganda, embalagem e rótulos.

A diferenciação por preço é a mais utilizada em *commodities*. Os produtores na maioria das vezes diminuem as margens de lucro, para conquistar volume de vendas.

A indiferenciação é representada por Mintzberg como as empresas que simplesmente imitam os produtos da concorrência e se tornam especialistas nesta técnica.

O terceiro nível é a elaboração que se refere aos meios utilizados pela organização, para o desenvolvimento do negócio. Distinguem-se as seguintes estratégias: penetração, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos.

O quarto nível Mintzberg classifica como extensão que pode ser identificada, por exemplo, como o que usualmente chamamos de integração vertical quando verificada no sentido vertical ao longo da cadeia de operações. Outra forma de extensão é a horizontal, que representa o desenvolvimento de atividades paralelas às atividades principais das empresas.

O quinto e último nível é percebido como o momento de redefinição dos níveis anteriores demonstrados.

2.5

Métodos Competitivos

Existe uma grande variedade de conjuntos de métodos competitivos em pesquisa empírica, na área de planejamento estratégico. Nas três tipologias apresentadas nos capítulos anteriores, apresentam-se diversos trabalhos que em alguns casos corroboram suas argumentações e em outros demonstram suas deficiências e apresentaram sugestões. Desta forma a busca empírica se mostra fundamental para o conhecimento na área de estratégias.

As investigações referentes ao comportamento estratégico têm como base alguns métodos competitivos descritos nos capítulos anteriores, que representam as intenções de uma empresa na busca da vantagem competitiva. A partir da identificação dos métodos competitivos utilizados pelas empresas, o próximo passo é o agrupar estas empresas que apresentam comportamento semelhante em grupos estratégicos e depois compreender a configuração de uma determinada indústria.

As variáveis estratégicas analisadas variam consideravelmente em número e em enfoque. As dimensões estratégicas propostas por Porter (1980) contêm treze níveis e serviu como base do estudo realizado por Day, Desarbo e Oliva (1987).

A presente pesquisa utilizou um grupo de sete variáveis estratégicas, consideradas relevantes na indústria de café. A base de escolha das variáveis foi a de Porter (1980). As variáveis utilizadas foram: posição de custo, qualidade do produto, identificação da marca, amplitude da linha de produtos, política de preço, nível de atendimento e grau de alavancagem financeira e operacional.

Tabela 2.3 – Variáveis Estratégicas Utilizadas por Porter (1980)

	Porter (1980)
1	Grau de Alavancagem Financeira e Operacional
2	Identificação da Marca
3	Integração Vertical
4	Liderança Tecnológica
5	Nível de Especialização
6	Nível de Atendimento
7	Política de Canal
8	Política de Preço
9	Posição de Custo
10	Qualidade do Produto
11	Relacionamento com a Matriz
12	Relacionamento com os Governos do País de Origem e Anfitriões
13	Seleção de Canal