

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Após uma ampla revisão da literatura sobre as estratégias genéricas, o objetivo desta seção no estudo é embasar teoricamente qual será a melhor tipologia para o estudo. As tipologias estudadas foram Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miles and Snow (Miles et al, 1978).

2.1. Ambiente Competitivo

No atual contexto econômico, onde existe uma liquidez muito grande de recursos, as empresas passam a ter a capacidade de escolher qual poderia ser o melhor tipo de captação de recursos. Esse contexto gera uma competição entre financiadores e credores onde o modelo das cinco forças possui aderência a essa realidade.

2.1.1. Modelo das cinco forças

Segundo Porter (1980), as características estruturais básicas são definidas pela resultante de cinco forças:

- Ameaças de Novos Entrantes
- Rivalidade entre os Concorrentes
- Ameaça de Bens Substitutos
- Poder de Negociação dos Compradores
- Poder de Negociação dos Fornecedores

O grau de intensidade dessas cinco forças irá definir se essa indústria tem empresas que apresentam desempenho acima ou abaixo da média de mercado. Caso a intensidade dessas forças seja fraca, essa indústria terá um alto nível de cooperação entre seus competidores e irá apresentar empresas com desempenho acima da média de mercado. Caso a intensidade dessas forças seja forte, essa indústria terá um alto nível de competição entre seus competidores e irá apresentar empresas com desempenho abaixo da média de mercado.

2.1.1.1. Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1980), um novo entrante são as empresas que trazem para a indústria uma nova capacidade de produção tendo o objetivo principal de ganhar parcela de mercado utilizando recursos substanciais na competição com outras empresas. Em geral, a entrada de novos competidores na indústria reduz a rentabilidade das empresas existentes, isso ocorre porque há um aumento da oferta de produtos mantendo-se a demanda inalterada, e conseqüentemente, ocorre uma pressão para a redução dos preços dos produtos na indústria.

A possibilidade da entrada de novas empresas na indústria irá depender das suas barreiras de entrada. Essas barreiras são características da própria indústria que podem evitar a entrada de novos competidores.

São seis as fontes de barreiras de entradas:

- Economias de Escala: Quanto maior a capacidade produtiva de uma empresa maior são as reduções de custos que ela poderá obter em função do seu tamanho;
- Diferenciação de Produto: Quanto maior a diferenciação dos produtos das empresas da indústria maior é a dificuldade de uma nova empresa se diferenciar;
- Necessidade de Capital: Quanto maior a necessidade de capital para constituir uma nova empresa na indústria, maior será a barreira de entrada para os novos entrantes;
- Custos de Mudança: A necessidade da nova empresa em adaptar-se à nova indústria pode ter um custo elevado;
- Acesso aos canais de distribuição: A restrição do acesso aos canais de distribuição aumenta a dificuldade de uma nova empresa entrar na indústria;
- Desvantagem de Custo independentemente de Escala: São todos os custos necessários para um novo entrante independente do tamanho de sua operação. Como por exemplo, patentes tecnológicas, concessões governamentais, não ter acesso favorável às matérias primas, não ter uma localização geográfica favorável, não ter subsídios ou não ter o aprendizado necessário para produzir a um custo abaixo da média da indústria;

2.1.1.2. Rivalidade entre os Competidores

A grande rivalidade entre os concorrentes da indústria pode afetar o seu desempenho. A rivalidade entre concorrentes tende a ser inversamente proporcional ao desempenho. Quanto maior a rivalidade entre as empresas, maior é o impacto negativo no seu desempenho. Um exemplo clássico para demonstrar o impacto que a rivalidade pode ter em uma indústria é a guerra de preços. Na guerra de preços, uma determinada empresa reduz o preço de seu produto a fim de ganhar participação de mercado, as outras empresas da indústria, que passaram a ter uma participação de mercado menor, percebendo a movimentação da empresa que iniciou a redução, também reduzem seus preços a fim de recuperar a parcela de mercado previamente perdida. Assim, a empresa que havia inicialmente reduzido o preço pode reduzi-lo novamente, provocando um ciclo danoso o qual sua consequência será a perda sistemática de rentabilidade para toda a indústria. Caso não haja rivalidade entre as empresas, a rentabilidade da indústria possivelmente terá um melhor desempenho do que as demais indústrias. O exemplo extremo de uma indústria, com mais de uma empresa, sem rivalidade é o cartel onde as diversas empresas combinam seus preços a fim de manter elevada a rentabilidade da indústria.

Os fatores que provocam a rivalidade na indústria:

- Número excessivo de concorrentes;
- Qualidade dos concorrentes;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos elevados;
- Ausência de diferenciação nos produtos;
- Aumento da capacidade ofertada pela indústria;
- Estratégia divergente dos concorrentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas

Como existem as fontes de barreiras de entrada para uma indústria, temos também as fontes de barreiras de saída que são cinco:

- Grande especialização dos ativos;
- Custos fixos de saída elevados;
- Inter-relação estratégica;
- Barreiras emocionais;
- Restrições de cunho governamental e social;

2.1.1.3. Ameaça dos Bens Substitutos

A entrada de bens substitutos provoca perda para a indústria porque esses novos bens podem deixar obsoletos os bens atualmente produzidos pelas empresas. Assim, quanto mais numerosos e de melhor qualidade forem os bens substitutos maior será a pressão exercida sobre a indústria para retirar os bens defasados do mercado e, conseqüentemente, gerar perda de rentabilidade.

2.1.1.4. Poder de Negociação dos Compradores

O poder de negociação dos compradores consiste em sua capacidade de barganhar e manipular os interesses das empresas da indústria.

Os compradores têm grande poder na negociação e desta forma exercem uma pressão maior na indústria, caso haja:

- Uma grande concentração das compras exercidas por poucos compradores;
- O grau de diferenciação de produtos da indústria seja muito baixo;
- Os compradores tenham um baixo custo de mudança;
- Os compradores tenham escala de produção elevada e uma margem de lucro pequena;
- A ameaça de uma integração para trás eliminando toda ou parte da dependência do comprador com a indústria;

2.1.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer pressão na indústria aumentando os preços dos insumos e / ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços produzidos. Da mesma forma que acontece com o poder de negociação dos compradores, os fornecedores podem exercer pressão nos compradores caso haja:

- Concentração de insumos da indústria em poder de poucos fornecedores;
- Não existência de uma ameaça de bens substitutos para a indústria do fornecedor;
- O fornecedor não depende do comprador por causa do baixo volume adquirido pelo comprador;
- A existência de alto grau de dependência do insumo para indústria da empresa compradora;
- Os produtos dos fornecedores são diferenciados;
- Quando existe uma ameaça concreta dos fornecedores fazerem a integração para frente passando a ser competidor da indústria compradora de seus produtos;

2.2. Estratégias Competitivas Genéricas

Durante a pesquisa, fizemos o levantamento de três tipologias genéricas: Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miles and Snow (Miles et al, 1978).

2.2.1. Modelo de Porter

Para Porter (1980), existem três estratégias que se adaptam amplamente para as indústrias existentes.

As estratégias são liderança em custo total, em diferenciação e enfoque. As duas primeiras têm o foco amplo e procuram abranger todo o mercado da indústria. A estratégia de enfoque procura restringir a empresa a uma fatia de mercado da indústria. Essa fatia pode ser por região geográfica, por clientes ou por qualquer outro tipo de segmentação.

2.2.1.1. Liderança em Custo Total

A estratégia de liderança em custo total consiste na obtenção, por parte da empresa, de um conjunto de políticas funcionais com o objetivo único de redução de custos.

Essa redução de custo pode ser obtida através de escala, melhoria na otimização da produção através da curva de experiência, maior controle das despesas e dos custos, redução de investimentos, etc...

A obtenção desta liderança tornará a empresa líder menos vulnerável às cinco forças do ambiente. O poder de negociação dos fornecedores será mais fraco por causa do volume de compras da empresa, consequência direta de sua escala. O poder de negociação dos compradores também será mais fraco que a média da indústria já que a empresa líder poderá ter o preço mais baixo da indústria e ainda obter margens significativas.

Apesar da rivalidade da indústria, através da liderança de baixo custo, a empresa líder poderá manter patamares de lucro significativos mesmo com seus competidores já tendo consumido seus lucros na competição. As empresas de liderança de baixo custo impõem barreiras significativas tanto a novos entrantes quanto aos bens substitutos.

2.2.1.2. Diferenciação

A diferenciação é a estratégia praticada pela empresa que procura diferenciar produtos e serviços de seus concorrentes.

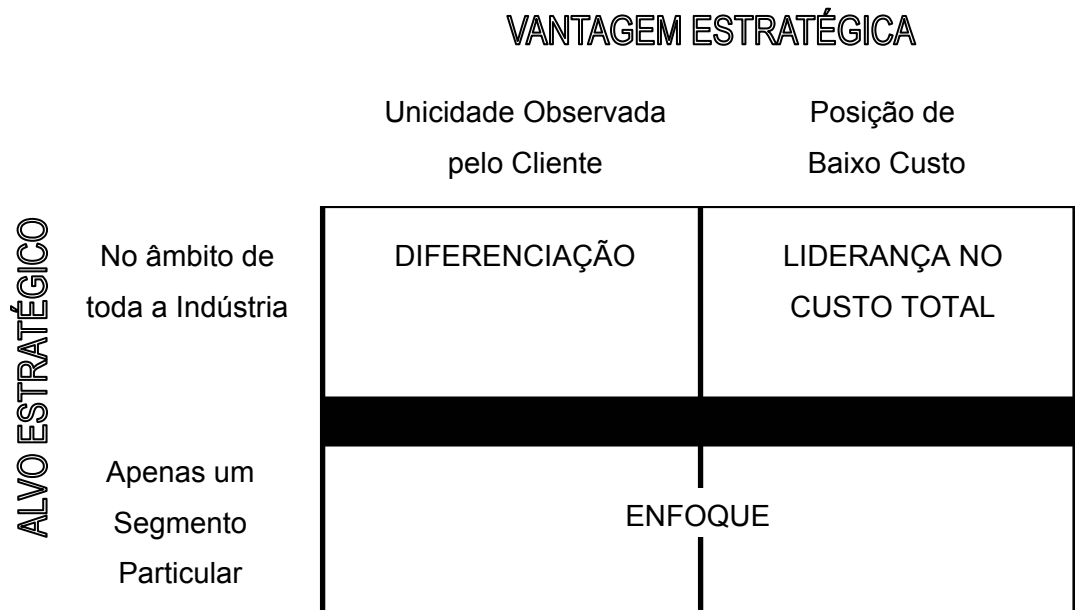
Nesta estratégia, as cinco forças terão seus efeitos enfraquecidos. Esse enfraquecimento irá decorrer por causa da lealdade do cliente que dará preferência de compra à empresa líder em diferenciação. Esta lealdade cria uma barreira de entrada para novos entrantes e seus bens substitutos.

Com a diferenciação, a empresa pode praticar preços mais elevados do que a média da indústria e ela terá maior capacidade de negociação com os fornecedores e também passará a ter maior poder de negociação com os compradores.

2.2.1.3. Enfoque

A terceira estratégica genérica é a de enfoque. A empresa pode focar a sua atuação em um segmento de mercado, uma região geográfica ou uma linha de produto, por exemplo. Com o enfoque, a empresa pode especializar-se em diferenciação ou em redução de custo, sempre focando em uma fatia de mercado. O objetivo da empresa é ter um enfoque muito maior que as das

demais empresas da indústria obtendo assim um desempenho acima da média de mercado.



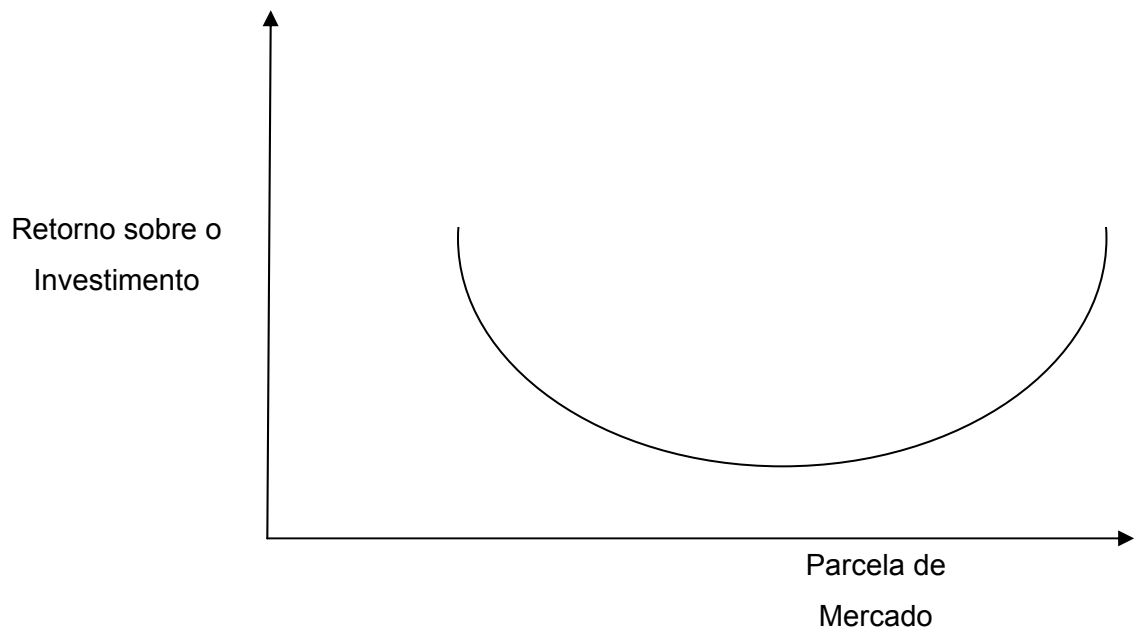
Fonte: PORTER (1980)

Figura 1. Três estratégias genéricas.

2.2.1.4. Meio Termo

As empresas com capacidade de implementar com sucesso uma das três estratégias genéricas, em geral, obtêm desempenho acima da média da indústria. Caso a empresa fracassasse na implementação da estratégia, a empresa estaria no meio termo entre estratégia planejada e a estratégia implementada, desta forma ela passa a ter um desempenho inferior às demais empresas da indústria. Por exemplo, na tentativa de implementar parcialmente a estratégia de diferenciação, a empresa reestrutura todos os processos, adquire novos recursos, faz investimentos para ampliar a produção, ou seja, faz todas as alterações em seus processos operacionais para atuar em um mercado amplo. No entanto, essa empresa não consegue atingir esse mercado mais amplo e passa a atuar em um mercado mais restrito. Desta forma, a empresa após todo o investimento feito, ela terá um desempenho abaixo do esperado em virtude de estar atuando em um mercado mais restrito. Provavelmente, essa empresa terá um desempenho abaixo da média da indústria porque ela estará no meio termo de duas estratégias: uma de escopo amplo e outro de escopo restrito.

Segundo Porter (1980), em algumas indústrias, as empresas de pequeno porte (concentradas em enfoque) e as de grande porte (concentradas em uma liderança de custo ou diferenciação) podem obter desempenho melhor do que as empresas de médio porte, já que essas empresas estão passando por um momento de transição e como resultado podem desenvolver uma estratégia de meio termo.



Fonte: PORTER (1980)

Figura 2. Relação Retorno sobre o Investimento e Parcela de Mercado

Dess e Davis (1984) fizeram um estudo para avaliar se havia suporte empírico para a presença de grupos estratégicos baseados na tipologia de Porter (1980). Neste estudo, eles confirmaram a evidência de que, caso a empresa não tenha uma estratégia de meio termo, as empresas que escolheram uma das estratégias de sua tipologia obtiveram desempenho superior à média da indústria.

2.2.2. Tipologia de Miles e Snow

Segundo Miles and Snow (1978), uma organização tem um fim articulado e os mecanismos necessários para atingir esse fim. Para muitas organizações, o seu processo de ajuste interno em relação às mudanças ambientais e a

incerteza é complexo, envolve decisões e mudanças comportamentais em grande parte dos níveis da organização.

Dessa forma, Miles and Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de estratégia separando em quatro grupos estratégicos as organizações pesquisadas. Esses grupos são: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*. Os três primeiros tipos de estratégia têm uma configuração específica nos segmentos de tecnologia, estrutura e processos. Os *reactors* são um grupo de empresas que falha no alinhamento da estratégia definida e na implementação de novas tecnologias, estruturas e processos.

2.2.2.1. Defenders

Segundo Miles and Snow (1978), os *defenders* buscam um ambiente na qual uma forma de organização estável é apropriada. Essas organizações tendem a buscar um ambiente onde a intensidade das cinco forças é fraca.

As empresas, que têm uma estratégia do tipo *defenders*, têm definido uma determinada segmentação de mercado, sendo essa do tipo geográfica ou de público, bem protegida de seus competidores. Com esse intuito, os *defenders* fazem investimentos em tecnologia com o intuito de manter uma diferenciação de custo junto ao seu nicho de mercado. Além dessa característica de investimento em tecnologia, elas também são propensas a fazer a integração vertical mantendo ou aumentando a sua eficiência. Dessa forma os *defenders*, aumentam a barreira de entrada para novos competidores ou para os bens substitutos em seu segmento de mercado.

2.2.2.2. Prospectors

As empresas do tipo *prospectors* respondem ao ambiente de forma oposta aos *defenders*. Os *prospectors* buscam ambientes mais dinâmicos. Eles têm como principal característica tornar o ambiente mais competitivo através do lançamento de novos produtos ou explorando oportunidades de mercado. Dessa forma, os *prospectors* têm um escopo de atuação mais amplo do que os *defenders* e estão continuamente buscando desenvolver-se.

As empresas que tem esse comportamento em relação ao ambiente são as empresas inovadoras e que geram mudanças nas indústrias.

Os *prospectors* têm grande capacidade de adaptação de sua tecnologia e na administração capaz de impor a velocidade necessária para as mudanças. Caso a empresa não seja capaz de mudar com a velocidade desejada, provavelmente a empresa perderá oportunidades no mercado.

Shortell and Zajac (1990), desenvolveram um estudo empírico sobre os hospitais americanos com o intuito de validar a tipologia de Miles and Snow. Segundo os autores, os *prospectors* dão mais ênfase no desenvolvimento de novos produtos e na busca de novos mercados, assim como em desenvolver maior diversificação de seus serviços elevando a qualidade.

2.2.2.3. Analyzers

As empresas *analizers* são uma combinação dos pontos fortes da estratégia dos *defenders* e dos *prospectors*. Por exemplo, no caso do surgimento de uma nova oportunidade, a postura de um *defender* seria não fazê-lo, já o *prospector* iria lançar rapidamente esse produto e no caso do *analyzer* só haveria a possibilidade do lançamento de um novo produto em um novo mercado caso houvesse viabilidade para isso.

Uma pergunta que define bem as empresas *analyzers* é: “Como localizar e explorar uma oportunidade de lançamento de um novo produto ou um novo mercado enquanto mantemos os principais produtos e os tradicionais clientes”. Essas empresas buscam minimizar o risco do empreendimento enquanto que tentam maximizar a oportunidade de lucro.

A estratégia dos *analyzers* é de difícil aplicação, principalmente em indústrias com características de rápido crescimento de mercado e com grandes mudanças tecnológicas.

A grande questão das empresas do tipo *analyzer* é como desenvolver novos mercados e produtos sem afetar os produtos rentáveis da empresa.

2.2.2.4. Reactors

Segundo Miles and Snow (1978), os *reactors* são as organizações que tentaram implementar uma das estratégias genéricas citadas anteriormente e não foram bem sucedidas. A organização não foi capaz de alinhar sua tecnologia, se estruturar internamente e criar processos de acordo com o ambiente e com a estratégia pretendida. Em função desse desalinhamento,

essas empresas tendem a apresentar um desempenho inferior as demais empresas da indústria.

2.2.3. Modelo de Mintzberg

Assim como a tipologia de Porter segue a escola do posicionamento, Mintzberg (1988) desenvolveu uma tipologia que aumenta o poder explanatório em relação à tipologia de Porter. Mintzberg (1988) define as estratégias das empresas em sua tipologia de acordo com o grau de diferenciação que elas tem em relação à concorrência, desta forma, ele sugeriu uma tipologia contendo seis estratégias distintas: Diferenciação por preço, diferenciação por imagem, diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade, diferenciação por design e sem diferenciação. Em virtude do aumento do número de tipos, a tipologia de Mintzberg (1988) aumenta a complexidade e diminui a parcimônia em relação à tipologia de Porter (1980).

A fim de melhor explicar o que significa cada tipo de diferenciação, iremos detalhar cada uma dos seis estratégias da tipologia de Mintzberg.

2.2.3.1. Diferenciação por Preço

Para Mintzberg (1988), a escola posicionamento identifica uma estratégia como a posição adotada pela indústria dentro de seu mercado. Por exemplo, a diferenciação por preço será a estratégia da empresa caso ela pratique os preços de seus produtos abaixo da média de mercado, essa tipologia é análoga à liderança por baixo custo de Porter (1980). Mintzberg (1988) critica a liderança por baixo custo porque Porter (1980) classifica o baixo custo como estratégia, no entanto, a redução de custos é uma estratégia funcional da empresa e não uma estratégia de posicionamento. A redução do custo promove a possibilidade da empresa de adotar a estratégia de diferenciação por preço.

A estratégia de diferenciação por preço é a utilização de preços de produtos mais baratos do que os da concorrência a fim de conquistar fatia de mercado. A empresa que adotar essa estratégia deve ter uma diferenciação de custo, caso contrário a empresa terá problemas de rentabilidade no longo prazo.

2.2.3.2. Diferenciação por Imagem

A estratégia de diferenciação por imagem é a criação, no público em geral, de uma percepção diferenciada do seu produto em relação ao da concorrência. Dessa forma, a empresa pode posicionar o seu produto como o de melhor qualidade, mesmo que tecnicamente o seu produto seja igual aos demais produtos da indústria.

2.2.3.3. Diferenciação por Suporte

Neste caso, Mintzberg (1988) sugere que empresas com uma estratégia de diferenciação por suporte são aqueles que se diferenciam de seus concorrentes através da excelência de seus serviços na pré-venda e no pós-venda. Assim, uma empresa, quando investe muitos recursos buscando excelência em serviços de pré-venda e pós-venda, pode superar seus concorrentes e obter uma vantagem competitiva.

2.2.3.4. Diferenciação por Qualidade

A diferenciação por qualidade é uma estratégia de uma empresa com o objetivo de ter produtos com características superiores aos produtos da concorrência. Mintzberg (1988) enumera três características:

- Maior Confiabilidade;
- Maior Durabilidade;
- Desempenho Superior;

Esse tipo de diferenciação pode-se confundir com a imagem do produto quando a empresa já tem por parte do consumidor uma percepção de qualidade muito forte. Esse tipo de influência aparece no curto prazo, porém se o produto não tiver as três características citadas acima ele terá sua credibilidade abalada. Por outro lado, a junção dos dois fatores: qualidade e imagem, tornam o produto no longo prazo uma grande vantagem competitiva para a empresa.

2.2.3.5. Diferenciação por Design

A diferenciação por design é a estratégia da empresa em ter produtos com características únicas de formato e funcionalidade em relação aos demais produtos da concorrência.

Uma empresa que utilize a diferenciação por design como estratégia, deveria desenvolver modificações e variações no seu design a fim de promover novas atualizações funcionais permitindo no longo prazo a manutenção da vantagem competitiva.

2.2.3.6. Sem Diferenciação

Quando Mintzberg (1988) propôs a sua tipologia, ele definiu cinco grandes tipos de estratégias de diferenciação distintas. A tipologia de Mintzberg (1988) apresenta um sexto tipo de estratégia que é sem diferenciação. A empresa que adotar essa estratégia passa a não ter nenhuma diferenciação em relação aos seus concorrentes. A empresa adotará esse tipo de estratégia copiando produtos e processos a fim de obter o mesmo grau de eficiência que sua concorrente. Essa estratégia não levará a empresa a obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, provavelmente, não terá o melhor desempenho da indústria.

Estudos empíricos foram feitos com o objetivo de testar a tipologia de Mintzberg (1988) e a tipologia de Porter (1980) para saber qual é a tipologia mais apropriada para as empresas atuais.

Um desses estudos foi desenvolvido por Kotha e Vadlamani (1995), estudando uma amostra de indústrias com o objetivo de saber se é mais valioso a simplicidade da tipologia de Porter (1980) ou o grande poder explanatório da tipologia de Mintzberg (1988). Kotha e Vadlamani (1995) concluíram que a tipologia de Mintzberg (1980) consegue melhor explicar as estratégias atuais em relação à tipologia de Porter (1980) devido ao maior número de tipos de estratégias de sua tipologia. Ele sugere que esse fato ocorre por causa das mudanças nos ambientes empresariais causadas pelo aumento da competitividade global e pela introdução de mudanças tecnológicas na indústria.

2.3. Desempenho

A melhoria contínua do desempenho é sempre o objetivo final das empresas. Esse tema, apesar de ter uma definição aparentemente simples,

possui grande complexidade. A pergunta: “O que é desempenho?” tem inúmeras respostas. Para Barney (1996), a organização reúne uma série de ativos que juntos tem a capacidade de gerar uma vantagem econômica para o acionista. Essa vantagem gera um resultado que não seria capaz de ser gerado através de outras alternativas de investimento. Assim, o desempenho organizacional é definido como o resultado da reunião de ativos capazes de exceder o retorno esperado pelos acionistas. Para Chakravarthy (1986), empresas que apresentam excelência no desempenho são aquelas capazes de apresentarem maior qualidade de adaptação ao ambiente em que atuam.

Como o estudo não tem o objetivo de medir a expectativa do acionista, mas o desempenho da empresa em relação à indústria, usaremos variáveis financeiras para medir o desempenho.

Segundo Chakravarthy (1986), apenas uma variável para uso no estudo do desempenho não é indicada. A mensuração do desempenho da empresa precisa ser feita em caráter multidimensional. Assim selecionamos o retorno sobre o patrimônio líquido, receita e retorno sobre ativos como variáveis a serem utilizadas para medirmos o desempenho das empresas de capital aberto. Esses indicadores também foram utilizados nos trabalhos de Cohen (2004), Nogueira (1998); Miles e Snow et al (1993).

2.4. Tipologia Adotada

Optamos por adotar a tipologia de Porter (1980), porque ela é uma tipologia mais parcimoniosa do que as demais tipologias estudadas neste trabalho e possui um bom poder explanatório. Essa é uma das principais qualidades dessa tipologia em relação às demais porque permite uma explicação bem adequada do fenômeno observado sem haver a necessidade de adotarmos uma abordagem complexa.

Como utilizamos na pesquisa dados secundários oriundos da publicação de balanços, esses dados têm melhor aderência quando utilizamos a tipologia de Porter (1980). As demais tipologias necessitariam a formulação de um questionário com perguntas específicas para descrevermos os tipos de diferenciação do modelo de Mintzberg (1988) e os tipos de classificação das empresas de acordo com a tipologia de Miles and Snow (1978).

Por último, os trabalhos pesquisados continham painéis de especialistas baseados no modelo de Porter (1980), como precisaremos utilizar esses painéis

de especialistas em nossa pesquisa foi necessário manter a consistência dos modelos entre esta pesquisa e as demais.