

2. Referencial Teórico

2.1. Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho

O ambiente competitivo, a estratégia, a estrutura e processos organizacionais influenciam no desempenho superior sustentável de longo prazo de uma empresa.

Para Dess & Rasheed (1992), quatro modelos básicos relacionam estrutura da indústria, estratégia e desempenho.

Modelo de efeitos mediadores: a estratégia media a relação entre a estrutura da indústria e o desempenho das empresas.

Modelo de efeitos moderadores: o ambiente competitivo modera e modula a relação entre estratégia e desempenho.

Modelo de efeitos independentes: não existe relação entre estrutura da indústria e a estratégia das empresas. A estrutura da indústria e a estratégia (variáveis independentes), explicariam uma parte única do desempenho (variável dependente).

Modelo de efeitos de interação: há uma forte relação entre estrutura e estratégia, causando impacto conjunto sobre o desempenho.

As razões da sustentabilidade do sucesso de uma empresa, segundo Rumelt et al. (1991), dependem do modelo adotado. A correlação entre desempenho e os fatores atribuídos à sustentabilidade do mesmo não significa, necessariamente, relação de causa e efeito.

Há grande discussão quanto à forma de atuação desses fatores. Não é possível afirmar se estes modulam o efeito de outros ou se influenciam diretamente, além do sentido desses relacionamentos. As possibilidades podem ser visualizadas no modelo apresentado por Silva (1997).

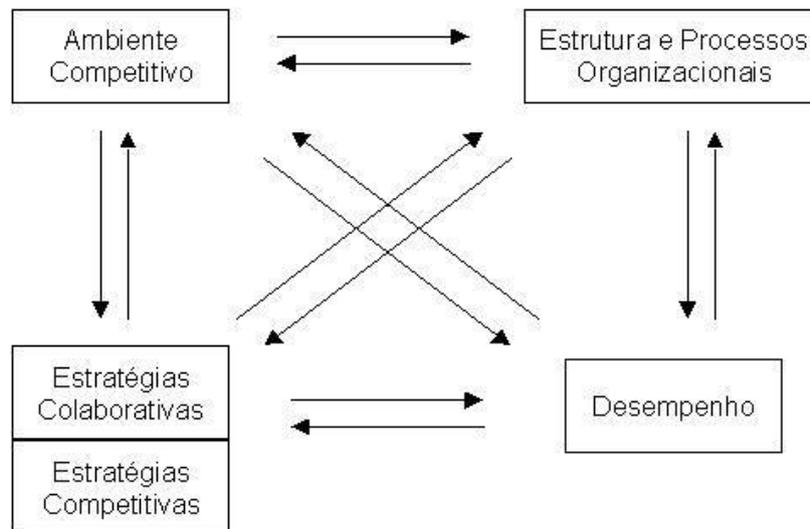


Figura 1 – Ambiente, Estratégia e Desempenho

2.2. Ambiente Competitivo

Um desempenho superior sustentável no longo prazo é o principal objetivo da maioria das empresas. Para definir as variáveis relevantes e explicar cientificamente o fenômeno, vários estudos e teorias foram desenvolvidos. A maioria desses estudos define como principais variáveis a estrutura da indústria, o ambiente competitivo, os processos organizacionais e as estratégias competitivas.

Um desempenho superior envolve combinações específicas dessas variáveis. No entanto, não há um consenso quanto à definição da estrutura dessas combinações.

Indústria pode ser definida como um grupo de empresas produzindo bens ou serviços que atendam a um conjunto de necessidades da demanda. Para Porter (1980), a indústria pode ser entendida como um conjunto de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

Os limites do ambiente competitivo de uma indústria podem ser tão amplos ou estreitos quanto o foco de análise que se deseja empregar.

O ambiente tem grande influência na definição do posicionamento estratégico das empresas. As estratégias adotadas podem ser interpretadas como um conjunto de medidas utilizadas por cada uma delas com o objetivo de alcançar um desempenho superior, dado o ambiente competitivo em que se situam.

O Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) é um dos mais conhecidos para análise do ambiente competitivo. Suas pesquisas concentram-se em duas questões centrais, principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa.

A primeira é como determinar a atratividade de uma indústria. Diferentes indústrias oferecem oportunidades distintas de rentabilidade e sua lucratividade inerente influencia de forma marcante a determinação do desempenho de qualquer empresa pertencente a essa indústria. Existem indústrias mais favoráveis onde uma rentabilidade média alta pode ser obtida sem grandes esforços, e há indústrias onde uma empresa não consegue ser lucrativa, nem mesmo com elevados esforços.

A segunda questão é como determinar a posição relativa de uma empresa dentro de uma indústria. Por que as empresas em uma mesma indústria apresentam desempenho distinto e algumas são muito mais rentáveis que outras?

O modelo de Porter auxilia na identificação de fatores que determinam a atratividade de uma indústria e o posicionamento de uma empresa dentro dela, além de explicar como esses fatores influenciam na escolha da estratégia competitiva de uma empresa em uma dada indústria.

Entretanto a estratégia competitiva pode ser não apenas uma resposta ao meio ambiente em que a empresa se encontra, mas também um efeito das ações que uma empresa realiza na tentativa de alterá-lo a seu favor.

2.3. Modelo das Cinco Forças

Para Porter (1986) a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente no qual ela se insere, sendo o aspecto principal a indústria em que ela atua. Em seus estudos, Porter (1980 e 1985) procurou responder as seguintes questões fundamentais:

- Por que um setor industrial é mais lucrativo que outro?
- Dado um setor industrial, por que alguns grupos de empresas são mais lucrativos que outros?
- Dado um setor industrial e um grupo de empresas, por que uma empresa é mais lucrativa que outra?

Para responder as questões acima Porter criou um modelo baseado na existência de forças econômicas que influenciariam a estrutura da indústria, definindo seu potencial de retorno. Um alto grau de competitividade gera um retorno médio menor do que em indústrias com menor grau de competição. Em uma indústria podem existir empresas que exibam uma relação distinta de forças econômicas, diferenciando o padrão de retorno observado. Assim, uma empresa situada dentro de uma indústria que em média exiba alta lucratividade pode não ter lucros expressivos devido a um posicionamento competitivo desfavorável. Do mesmo modo, numa indústria que possui em média baixa lucratividade, podem existir empresas que alcancem satisfatórios níveis de desempenho. As cinco forças competitivas de Porter que determinam a atratividade de uma indústria, são:

Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos cumprem praticamente a mesma função. A similaridade de desempenho do substituto em relação ao produto original influencia seu valor. A ameaça de substitutos define até que ponto outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, limitando o montante que o indivíduo estará disposto a pagar pelo produto original.

Quanto melhor a relação entre desempenho e preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria.

Seus determinantes são:

- preço relativo dos substitutos
- custo de mudança
- propensão do comprador a substituir

Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada de novos competidores é a probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem parte do mercado. Isto pode ocorrer oferecendo benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da competição. As barreiras de entrada diminuem a probabilidade de entrada de novos competidores em uma determinada indústria, evitando dessa forma a queda dos preços.

É comum que os novos entrantes cheguem motivados a conquistar parcelas significativas de mercado e bem capitalizados. As barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço da entrada dissuasivo protegem a uma indústria contra novos entrantes.

Seus determinantes são:

- economias de escala e de escopo;
- diferenciação de produtos e identidade de marca;
- custo de mudança;
- exigência de capital;
- acesso aos canais de distribuição;
- vantagens de custo absoluto (tecnologia superior, acesso a insumos, localização, curva de aprendizagem);
- política governamental;
- retaliação esperada; e
- preço de entrada.

Poder de negociação dos fornecedores

É a capacidade do fornecedor elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços prestados, reduzindo a lucratividade de uma indústria que não consiga repassar os aumentos de custos aos seus consumidores.

Seus determinantes são:

- concentração dos fornecedores;
- presença de insumos substitutos;
- importância do volume para o fornecedor;
- custo relativo às compras totais na indústria;
- diferenciação de insumos;
- custo de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- impacto dos insumos sobre o custo ou a diferenciação; e
- ameaça de integração para frente do fornecedor *versus* ameaça de integração para trás da empresa.

O poder dos fornecedores será maior quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

Poder de negociação dos compradores

Os compradores tendem a forçar uma baixa de preços, exigindo melhorias de qualidades, serviços de manutenção, compatibilidade de produtos e garantias, gerando como conseqüência um aumento acirrado da competição entre concorrentes.

Seus determinantes são:

- grau de concentração de compradores;
- volume do comprador;
- custo de mudança do comprador;
- informação do comprador;
- possibilidade do comprador de integração para trás;
- produtos substitutos;
- *pull* dos canais de distribuição;
- impacto de insumos sobre a qualidade e o desempenho do produto;
- preço e compras totais;
- lucros do comprador;
- diferença dos produtos;
- identidade de marca; e
- incentivos dos tomadores de decisão.

Rivalidade entre os competidores 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 e valor adicionado;
- número, concentração e equilíbrio das empresas da indústria;
- diversidade dos competidores;
- diferença de produto;
- custos de mudança;
- excesso de capacidade crônica;
- capacidade aumentada só para grandes incrementos;
- interesses empresariais; e
- barreiras de saída.

O poder de cada uma das cinco forças é uma função da estrutura da indústria e de suas características técnicas e econômicas. A estrutura de uma indústria é relativamente estável, mas pode se modificar gradativamente com o passar do tempo à medida que o ramo se desenvolva. Uma mudança em sua estrutura pode alterar o jogo das cinco forças competitivas, podendo influenciar a rentabilidade de forma positiva ou negativa.

As empresas, através das estratégias adotadas, também podem influenciar as cinco forças. É comum que empresas escolham estratégias sem considerar suas conseqüências no longo prazo sobre a estrutura da indústria e a reação dos competidores.

O modelo das cinco forças permite identificar as principais forças e suas formas de atuação no ambiente competitivo de cada indústria. A partir dessa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas, ajustando seus pontos fracos e fortes à estrutura.

2.4. Estratégias Competitivas

O termo estratégia (do grego *strategos*), que significa “a arte do general”, passou a ser aplicado na disputa entre empresas por maiores parcelas de mercado a partir da década de 60.

Para Mintzberg (1987) o conceito de estratégia se baseia em “Cinco P’s”, que seriam cinco definições distintas para o conceito de estratégia: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva).

Segundo Mintzberg, para estratégia ser definida como plano ou manobra é necessária intencionalidade, enquanto para ser definida como padrão ou posicionamento a estratégia pode ser emergente, não intencional.

A distinção entre estratégias planejadas e realizadas, sugere que erros na implementação das intenções façam com que as estratégias planejadas não se realizem na prática.

Estratégia também pode ser encarada como padronização das ações ao longo do tempo ou combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los.

Porter (1980) diz que estratégia é alinhar a empresa com seu ambiente em um processo de adaptação. A estratégia competitiva faz com que a empresa escolha intencionalmente um conjunto diferente de atividades ou desenvolva atividades de forma distinta de seus competidores para conseguir uma combinação diferenciada de valores para seus produtos ou serviços.

Ainda segundo Porter, escolher um posicionamento único, entretanto, não é suficiente para garantia de vantagem competitiva sustentável. Um posicionamento privilegiado atrai a atenção de competidores e não evita cópia da empresa líder por parte dos mesmos, buscando igualar o desempenho diferenciado ou expandindo suas atividades para novos ramos, sem contudo sair do mercado ou nicho de mercado em que atua. O posicionamento estratégico só é sustentável caso a empresa líder consiga provocar *trade-offs* com a alteração de posicionamento, já que isso implica em escolhas por parte das demais empresas, limitando a concorrência.

Para Mintzberg (1985) a estratégia se adapta à medida que novos elementos são inseridos no processo de tomada de decisão. Objetivos, planos e recursos

levados em consideração num dado momento não são mais importantes do que os já realizados pela firma ou em fase de implementação.

O conceito de estratégias genéricas surgiu quando alguns autores tentaram definir uma tipologia de estratégias amplas o suficiente para serem aplicadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento.

Através desse conceito seria possível identificar um número limitado de comportamentos estratégicos que traduziriam as diversas posturas competitivas da maioria das empresas, reduzindo o universo de combinações que um pesquisador teria que considerar em seus estudos. A vantagem competitiva é o objetivo da estratégia e afim de consegui-la a empresa tem que optar por uma estratégia específica e pela forma de implementá-la.

Miller (1981) divide as tipologias em categorias que representam características que definem todo um conjunto de atributos. Portanto, uma vez identificada a categoria de uma empresa, várias características poderiam ser inferidas.

Os modelos propostos por Porter e Mintzberg buscam uma generalização em termos de estratégias adotadas, permitindo agrupar empresas em segmentos com características semelhantes. Por não serem mensuradas diretamente, essas estratégias são chamadas de latentes. Logo, é necessário um grupo de estratégias mensuráveis a elas relacionadas. Através de questionários e pesquisas, é possível a avaliação do grau de utilização de diversas estratégias competitivas, tais como políticas de preço, distribuição, custos, entre outras.

Devem-se definir as estratégias competitivas relevantes na caracterização de uma estratégia latente, associando-se pesos a cada uma delas, para permitir análises estatísticas que descrevam adequadamente a situação.

Nesses conceitos se baseia o presente estudo. Por questão de simplicidade, foi utilizado um subconjunto de dez variáveis estratégicas, que descrevem:

- políticas de preços praticada;
- receituário;
- escala de operação;
- amplitude de oferta;
- tipo de mercado alvo;

- grau de inovação;
- abrangência de atuação; e
- atuação no mercado de genéricos.

2.5. Estratégias Genéricas

Segundo Herbert e Deresky (1987), uma estratégia genérica é uma categorização ampla de escolhas estratégicas, que podem ser aplicadas em qualquer indústria, de qualquer tipo ou tamanho de organização.

Segundo Miller (1981), a utilização de tipologias, ou esquemas de classificação, reduz a um conjunto de gestalts, que definem um pacote holístico de atributos. Assim uma vez identificado o gestalt, várias outras características podem ser inferidas.

Nessa dissertação serão apresentadas 3 tipologias de estratégias genéricas: Porter (1991, 1992), Abell (1980) e Chrisman et al. (1988). Na presente pesquisa será adotada a tipologia de Chrisman et al., avaliando sua aplicabilidade e adequabilidade ao mercado farmacêutico brasileiro. A mesma pode ser entendida através dos pontos fortes e fracos das tipologias de Porter e Abell, conforme será detalhado adiante nesse trabalho.

2.5.1. Tipologia de Porter

Segundo Porter (1992), o primeiro determinante da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar ou modificar as regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria em favor da empresa.

A segunda razão do sucesso de uma empresa é o seu posicionamento relativo dentro da indústria, o qual determina se sua rentabilidade estará acima ou abaixo da média. A base fundamental do desempenho superior a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Mesmo que uma empresa tenha pontos fortes e pontos fracos, Porter considera que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

Considerando os dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada, Porter propôs em 1980 uma tipologia composta por três estratégias genéricas:

- Liderança de Custo
- Diferenciação
- Enfoque com duas variantes: no custo e na 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 – Tipologia de Porter

Estratégia de liderança em custo

A estratégia de liderança em custo total está na capacidade da empresa fazer com que seu custo total seja inferior aos de seus concorrentes. O custo funciona como um mecanismo de defesa em relação aos mesmos, especialmente quanto à guerra de preços. O custo baixo permite que a empresa continue tendo lucros quando seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

Pressionada por fornecedores, a empresa de baixo custo terá mais fôlego que seus concorrentes e esse raciocínio aplica-se também às demais forças ambientais.

Porter entende que somente pode existir um único líder em custo numa determinada indústria pois, caso contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas aspirantes à liderança levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura da indústria no longo prazo.

Estratégia de diferenciação

Na estratégia de diferenciação a empresa oferece um produto considerado único por seus clientes,. As características desse produto o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência.

A diferenciação dá à empresa uma defesa contra as forças ambientais de uma forma diferente daquela proporcionada pela liderança em custo total. A lealdade e a redução de sensibilidade ao preço por parte dos seus clientes, dispostos a pagar mais para terem os produtos que consideram diferenciados, protegem a empresa da rivalidade de seus concorrentes. O poder dos compradores diminui, uma vez que, pela própria definição de produto diferenciado, não encontrarão nenhuma alternativa com as mesmas características. A mesma análise pode ser estendida à vulnerabilidade da empresa em relação a novos entrantes e produtos substitutos.

Já que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um prêmio de preço e que esse prêmio é suficiente para cobrir custos adicionais para a diferenciação do produto, a empresa possuirá maior margem que seus concorrentes, o que a tornará menos vulnerável às pressões do ambiente.

Embora argumente que não possa existir mais de um líder em custos numa mesma indústria, Porter afirma que várias empresas podem perseguir a liderança em diferenciação desde que cada uma se especialize em características ou atributos distintos das demais e existindo um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um desses atributos e características.

Estratégia de enfoque

Ao adotar a estratégia de enfoque a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que seus concorrentes que buscam atender toda a indústria ou um grande número de segmentos. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito para possibilitar que a empresa o atenda de forma eficaz, podendo ser definido a partir de dimensões tais como características demográficas, sociais, geográficas ou psicológicas. O alvo estratégico pode ser alcançado através de uma posição de baixo custo total ou de uma posição de diferenciação.

Empresas que não optam por nenhuma das três estratégias acima citadas ou investem seus esforços em de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo encontram-se em posição extremamente frágil diante das forças competitivas. Normalmente, empresas nessa situação possuem baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital, tendendo a possuir processos e arranjos organizacionais ambíguos e conflitantes, além de uma cultura empresarial

indefinida. Esse quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade sendo denominado de meio-termo (*stuck-in-the-middle*).

A falta de posicionamento estratégico claro é descrita por Porter como risco fundamental, já que indica um fracasso da empresa em desenvolver sua estratégia em uma das três direções viáveis. Além do risco fundamental, há também o risco de desgaste ou modificação dos determinantes da vantagem competitiva com o decorrer do tempo.

A Liderança de Custos, por estar baseada em ganho de escala, curva de experiência e curva de aprendizado, está sujeita aos seguintes riscos segundo Porter (1980 e 1985):

- mudança tecnológica que anule o investimento
- aprendizado anterior
- novos concorrentes ou seguidores com baixo custo de aprendizado ou de tecnologia diferenciada e eficiente
- foco para dentro da empresa gerando incapacidade de identificar mudanças necessárias no produto ou no marketing em virtude da atenção aos custos
- inflação dos custos limitando a capacidade da firma de manter o diferencial de preço

Já a diferenciação está sujeita aos seguintes riscos segundo Porter (1980 e 1985):

- preço prêmio exigido pela empresa para compensar seus custos torna-se muito alto, incentivando parte de seus clientes a abrir mão de um produto diferenciado
- compradores passam a não valorizar como antes a característica de diferenciação na qual a empresa se baseou
- imitação por parte de outras empresas, o que é comum à medida que a indústria amadurece e evolui.

Por fim, os riscos inerentes da estratégia de enfoque segundo Porter (1980 e 1985) são:

- uma vez que a estratégia de custos normalmente exige escala de produção
- os competidores que atuam no mercado como um todo conseguem reduzir seus custos de tal forma que eliminam as vantagens de custo ou de diferenciação alcançadas pela especialização em poucos segmentos
- os compradores do segmento almejado passam a não mais valorizar como antes a característica de diferenciação na qual a empresa se baseou
- as exigências e necessidades dos clientes do segmento passam a se aproximar das necessidades do mercado como um todo, anulando os benefícios da segmentação
- concorrentes com posicionamento de enfoque desenvolvem sub-mercados dentro do alvo estratégico.

2.5.1.1. Críticas à Tipologia de Porter

A tipologia de Porter tem sido a mais utilizada e a mais criticada. Alguns autores foram além das críticas e apresentaram suas próprias tipologias, como Chirsman et al. (1988).

Como versus Onde

Segundo Mintzberg (1988), as estratégias genéricas de Porter falham em uma questão semântica: enquanto a liderança em Custo e Diferenciação se referem a como competir, Enfoque se refere a onde competir.

Críticas à Liderança em Custo.

A maioria dos pesquisadores e gerentes associam Liderança em Custo com concorrência baseada em abaixo preço. Além disso, como os clientes não têm

visibilidade do menor custo, este só será percebido como vantagem competitiva se for utilizado para reduzir os preços e, por fim, atrair os clientes.

Uma estratégia de baixo custo, com paridade em preços e nos atributos do produto, não seria uma vantagem competitiva sustentável, já que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a empresa e seus concorrentes. Assim, a empresa líder em custo não conseguiria escala e experiência necessárias para sustentar a vantagem de custo no longo prazo. Vale questionar essa afirmação, já que, caso a empresa tenha parcela de mercado idêntica a dos concorrentes, seus custos menores resultariam em lucros maiores.

Quanto à existência de um único líder em custo da indústria, alguns autores afirmam que a estrutura da indústria se modifica quando várias empresas buscam a liderança em custo, tornando o mercado mais homogêneo e, por consequência, beneficiando o líder em custo, por haver menos espaço para se buscar a diferenciação.

A identificação de vários líderes em custo deve ser causada pela grande dificuldade em se conhecer os custos dos concorrentes. Além disso, o foco demasiado nos custos internos pode levar a empresa a buscar soluções dentro da própria organização ao invés de olhar para os outros componentes do ambiente competitivo.

Críticas à Diferenciação

A estratégia de diferenciação na seria detalhada o suficiente por incluir empresas bastante diferentes quanto às estratégias competitivas.

Mintzberg (1988), um dos principais críticos de que essa estratégia mereceria uma classificação mais precisa, afirma que uma empresa pode se diferenciar por seis maneiras diferentes:

- diferenciação por preço: diferenciar um produto cobrando-se o preço mais baixo. Pode ser utilizada para commodities ou produtos simples e baratos, sem os atributos que os clientes não valorizam.
- diferenciação por imagem: criar uma imagem para o produto que o torne distinto dos demais. Tal imagem pode ser criada por propaganda ou técnicas de promoção.

- diferenciação por suporte: consiste em se oferecer um algo mais junto com o produto como ampliação do nível de serviços agregados ou oferta de produtos complementares.
- diferenciação por qualidade: consiste na produção de um produto melhor, porem não fundamentalmente diferente dos concorrentes. O produto pode ser considerado melhor em três dimensões: confiabilidade, durabilidade ou desempenho.
- diferenciação por projeto: oferecer um produto diferente, com características distintas dos produtos concorrentes, através de um projeto inovador. Busca oferecer algo diferente e não simplesmente melhor.
- não diferenciação: é possível copiar as ações de outras empresas, imitando os lançamentos dos concorrentes. Essa estratégia se assemelha ao conceito de meio-termo de Porter, à exceção de duas diferenças: pode ser explicitamente escolhida pela empresa e não do fracasso de outras estratégias, além de poder resultar em desempenho superior.

Busca simultânea de Diferenciação e Liderança em Custo

Não há nenhum impedimento teórico em ser, ao mesmo tempo diferenciador e líder em custo, desde que os atributos superiores do produto levem a um aumento de parcela do mercado e esta, a economias de escala e pela curva de experiência.

De acordo com Hill (1988), a diferenciação tem maior potencial de levar a uma posição de baixo custo nas seguintes circunstâncias:

- Capacidade da empresa para diferenciar o produto é alta.
- Lealdade dos clientes com os produtos concorrentes é baixa;
- mercado esta crescendo;
- A industria é fragmentada;
- processo produtivo é novo e complexo;
- Existem economias de escala e/ou escopo.

Abordagem Contingencial

Várias pesquisas retratam que a natureza do ambiente e as características da empresa influenciam fortemente a presença de e a viabilidade de todos os tipos estratégicos de Porter. Essa é a abordagem contingencial das estratégias competitivas que, segundo Ginsberg e Venkatraman (1985), considera as restrições impostas pelo ambiente competitivo, variáveis organizacionais e também pelo desempenho passado, sobre a definição da estratégia da empresa.

Determinadas estratégias levarão a desempenho superior em função de características particulares do ambiente, da estrutura da indústria, do comportamento do consumidor, das estruturas organizacionais e da disponibilidade de recursos.

Assim a abordagem contingencial considera necessário adaptar os tipos estratégicos de Porter para as características particulares do contexto ao formular suas estratégias. Nesse sentido, Chrisman et al. (1988) cita exemplos de tipologias genéricas aplicáveis a situações específicas.

Ausência de dimensão relevante

A tipologia de Porter não atenderia a dois atributos das classes de um sistema de classificação:

- não apresenta homogeneidade interna: pelo fato de não utilizar a diversidade de vantagem competitiva por segmento, a tipologia de Porter não permite distinguir a estratégia de uma empresa que utiliza diferentes vantagens competitivas em diversos segmentos de mercado, da estratégia de outra que apresenta uma única vantagem competitiva em todos os segmentos de mercado.
- não apresenta exaustividade: não estão previstas a estratégia de meio-termo e as estratégias que adotem a diferenciação e liderança de custo simultaneamente.

2.5.2. Tipologia de Abell

A tipologia de Abell é construída com base no escopo da oferta, no grau de diferenciação e até que ponto são diferenciadas nos diferentes segmentos de produto-mercado. De acordo com Abell (1980), escopo e diferenciação devem ser vistos em três dimensões:

- grupos de clientes
- funções de clientes
- tecnologias

Ao longo de cada uma das dimensões a empresa pode adotar uma dentre as três possíveis estratégias abaixo:



Figura 3 – Tipologia de Abell

A estratégia de diferenciação de Abell descreve empresas com escopo amplo que utilizam diferentes vantagens competitivas nos diversos segmentos em atuação. Já a estratégia de Sem Diferenciação também descreve empresas com escopo amplo, porém com apenas uma vantagem competitiva comum em cada segmento. A estratégia de Foco descreve empresas com escopo estreito que utilizam uma vantagem competitiva.

A tipologia de estratégias de Abell não atenderia a dois atributos das classes de um sistema de classificação:

Homogeneidade interna: não inclui tipo de vantagem competitiva como característica chave de forma que empresas com diferentes tipos de vantagens competitivas são agrupadas nas três estratégias genéricas.

Denominação relevante: o uso do termo Diferenciação é inconsistente, sendo o termo Segmentação mais apropriado. O uso do termo Sem Diferenciação para descrever empresas com escopo amplo que não segmentam seus mercados também não é apropriado, pois este grupo inclui empresas que praticam custo ou diferenciação.

2.5.3. Tipologia de Chrisman et al.

Segundo Chrisman et al. (1988), estratégia representa o resultado satisfatório de um processo de formulação de estratégia. Vários componentes estratégicos têm sido propostos pela escola de gerenciamento estratégico com o objetivo de descrever o que a estratégia representa:

- Intensidade do investimento
- Escopo
- Vetor de crescimento
- Competências diversas
- Tipos de armas competitivas
- Vantagem diferencial ou competitiva
- Diferenciação de segmento
- Sinergia
- Timing

Após a eliminação de duplicação e overlaps dos componentes estratégicos propostos por vários estudiosos, os componentes estratégicos são:

- escopo – Segundo Abel (1980), pode ser definido como a configuração das interações de uma organização com o seu ambiente que descreve seu domínio de ação.
- vantagens competitivas – Segundo Porter (1991,1992), podem ser definidas como formas primarias que a organização aplica seus skills e recursos para atender às necessidades do ambiente e criar vantagens competitivas duradouras.
- diferenciação de segmento – Segundo Abel (1980) e Chrisman (1986), pode ser definido como uso de vantagens competitivas diferentes em diferentes segmentos de mercado.

Sistemas de Classificação

Um sistema de classificação tem como objetivo diferenciação, generalização, identificação e recuperação de informações. Para atender a estes objetivos, este sistema assim como suas classes – conjunto de entidades suficientemente similares entre si e suficientemente diferentes de outras entidades em outras classes que são delimitadas e denominadas separadamente – devem possuir determinados atributos:

Atributos das Classes de um Sistema de Classificação

- mutuamente exclusiva – uma dada estratégia não pode estar associada a mais do que uma classe.
- homogeneidade interna – membros de uma classe devem ser mais semelhantes entre si do que em relação a membros de outra classe.
- exaustividade – toda estratégia conhecida deve pertencer a uma categoria existente.
- estável – uma empresa que seja classificada como utilizando uma determinada estratégia não sofreria alterações em sua classificação mesmo que utilizasse outras amostras ou ferramentas estatísticas para tratar os dados.
- denominação relevante – facilitam a identificação da estratégia por se referirem a características relevantes da mesma.

Atributos de um Sistema de Classificação

Baseados nos três componentes estratégicos principais, descritos anteriormente (escopo, tipo de vantagem competitiva e diversidade de vantagem competitiva por segmento) de propósito geral:

- econômico (parcimonioso): capaz de agrupar entidades similares e diferenciá-las das outras com o menor número possível de classes.
- hierárquico

- independente de tempo: pode ser utilizada para classificar tanto estratégias passadas quanto presentes e, por extrapolação, poderá ser utilizada também no futuro.

A fim de se desenvolver um sistema de classificação ótimo, serão ilustrados os pontos fortes e fracos de suas tipologias: Porter e Abell. A primeira é a mais citada na literatura de gerenciamento estratégico e a segunda é a principal conceitualização alternativa de estratégias competitivas.

A tipologia de Porter satisfaz os requisitos básicos de uma tipologia, além de incluir diversas características úteis:

- Mutuamente exclusiva: uma dada estratégia não pode estar associada a mais de uma categoria.
- Estável: uma empresa que seja classificada como utilizando uma determinada estratégia não sofre alterações em sua classificação, mesmo que se utilizem outras amostras ou ferramentas estatísticas para tratar os dados.
- Baseada em nomes relevantes que facilitem a identificação da estratégia por se referirem a características relevantes.
- Baseada em duas das três características chave de estratégias: escopo e tipo de vantagem competitiva.
- De propósito geral
- Parcimoniosa
- Capaz de acomodar uma estrutura hierárquica
- Independente do tempo, porque pode ser utilizada para classificar tanto estratégias passadas, presentes e futuras.

Entretanto, não atende duas características importantes de um sistema de classificação científico:

- Homogeneidade interna: não inclui diferenciação de segmento como característica chave de forma que não é possível distinguir entre estratégias de empresas que se utilizem de vantagens competitivas distintas em diferentes segmentos de produto-mercado e as estratégias

daquelas empresas que se utilizem basicamente de uma única vantagem competitiva.

- Exaustividade: não estão previstas a estratégia de meio-termo e as estratégias que adotem a diferenciação e liderança de custo simultaneamente.

A tipologia de Abell satisfaz os requisitos básicos de uma tipologia, além de incluir diversas características úteis:

- Mutuamente exclusiva: uma dada estratégia não pode estar associada a mais de uma categoria de tipologia
- Exaustividade
- Estável: uma empresa que seja classificada como utilizando uma determinada estratégia não sofre alterações em sua classificação, mesmo que se utilizem outras amostras ou ferramentas estatísticas para tratar os dados.
- Baseada em nomes relevantes que facilitem a identificação da estratégia por se referirem a características relevantes.
- Baseada em duas das três características chave de estratégias: escopo e tipo de vantagem competitiva.
- De propósito geral
- Parcimoniosa
- Capaz de acomodar uma estrutura hierárquica
- Independente do tempo, porque pode ser utilizada para classificar tanto estratégias passadas, presentes e futuras.

Entretanto, não atende a duas características importantes de um sistema de classificação científico:

- Homogeneidade interna: não inclui tipo de vantagem competitiva como característica chave de forma que empresas com diferentes tipos de vantagens competitivas são agrupadas nas três estratégias genéricas. Assim o grupo Sem Diferenciação identifica tanto empresas posicionadas no stuck-in-the-middle como as que praticam estratégias de liderança em custo. Além disso, a tipologia de Abell não distingue

empresas com escopo estreito que praticam somente uma vantagem competitiva, de empresas que praticam diferentes vantagens competitivas nos seus vários segmentos produto-mercado.

- Denominação relevante: o uso do termo diferenciação é inconsistente já que é utilizado para descrever empresas com escopo amplo que utilizam diferentes vantagens competitivas nos diferentes segmentos. O termo mais apropriado seria segmentação. O uso do termo sem diferenciação para descrever empresas com escopo amplo que não segmentam seus mercados também é inapropriado pois este grupo inclui empresas que praticam custo ou diferenciação.

Chrisman et al. propuseram uma tipologia baseada nos três componentes estratégicos principais:

Escopo:

- amplo
- restrito

Tipo de Vantagem Competitiva:

- custo/preço
- diferenciação
- uso balanceado de custo/preço e diferenciação
- nenhuma arma competitiva

Existência de Diversidade de Vantagem Competitiva por Segmento:

- sim
- não

Algumas empresas utilizam simultaneamente as vantagens de custo e diferenciação em seus principais segmentos de produto/mercado. Para tal, foi criada a estratégia de utilidade. É importante ressaltar que a utilização de custo em um segmento e diferenciação em outro indica segmentação (estratégias diferentes

em diferentes segmentos) e não necessariamente utilidade (ambas as armas competitivas seriam utilizadas ao mesmo tempo no mesmo segmento).

É possível também que uma empresa se utilize das duas vantagens competitivas em um dado segmento enquanto se utiliza de apenas uma dela em um outro segmento: segmentação. Se o segmento em que duas vantagens são utilizadas simultaneamente responde pela maioria das receitas da empresa, esta seria classificada como utilizando uma estratégia de utilidade com segmentação ou de enfoque em utilidade com segmentação dependendo de seu escopo ser amplo ou estreito, respectivamente.

Diversidade de vantagem competitiva por segmento	Tipo de vantagem competitiva	Escopo	
		Amplio	Estreito
Sim (diferentes tipos de vantagens competitivas em diferentes segmentos de mercado)	Custo/Preço	custo com segmentação	enfoque em custo com segmentação
	Custo + Diferenciação	utilidade com segmentação	enfoque em utilidade com segmentação
	Diferenciação	diferenciação com segmentação	enfoque em diferenciação com segmentação
	Nenhuma	falta de segmentação	enfoque em falta de segmentação
Não (mesmo tipo de vantagem competitiva em diferentes segmentos de mercado)	Custo/Preço	custo em mercado de massa	enfoque em custo
	Custo + Diferenciação	utilidade em mercado de massa	enfoque em utilidade
	Diferenciação	diferenciação em mercado de massa	enfoque em diferenciação
	Nenhuma	falta de vantagem em mercado de massa	falta de vantagem em enfoque

Figura 4 – Tipologia de Chrisman et al

Como manter uma vantagem competitiva sustentável é a essência da estratégia competitiva, é importante definir as armas competitivas em termos da vantagem competitiva que estas trazem ou pretendem trazer. Na visão de Chrisman et al., baixos custos transformam-se em estratégias de custo se são usados para:

- Reduzir custos para o cliente
- Controlar os níveis de preço no mercado

A estratégia de falta estaria relacionada às empresas que não se utilizam de nenhuma vantagem competitiva em particular (ou possuem poucas vantagens competitivas), preocupando-se apenas em atender a um excesso de demanda, sendo sua única vantagem competitiva decorrente de estarem, às vezes, no lugar certo, na hora certa.

As categorias “falta de segmentação” e “ênfase em falta de segmentação” que aparecem cruzadas na figura são contraditórias já que a falta de segmentação indica que a empresa não possui vantagens competitivas. Ou seja, a empresa usa as vantagens competitivas inexistentes em diferentes segmentos. Desta forma, essas duas categorias são inconsistentes com as dimensões de classificação e devem ser excluídas da tipologia.

Chrisman et al. entendem que a tipologia proposta é mutuamente exclusiva, coletivamente exaustiva e exibe mais homogeneidade interna do que a tipologia de Porter pois apresentam categorias distintas que cobrem todas as combinações das duas principais armas competitivas: custo e diferenciação. Além disso, as categorias são estáveis, baseadas em nomes relevantes, de propósito geral e compõem um conjunto parcimonioso. São também independentes no tempo. Falta à tipologia apenas uma estrutura hierárquica, a qual os autores propõem que poderia ser acrescentada à medida em que se refinem as armas competitivas de custo e diferenciação (qualidade, serviços, disponibilidade).

2.5.3.1. Críticas à Tipologia de Chrisman et al.

Na visão Chrisman et al., para a construção de um sistema mais científico para classificar as estratégias genéricas foram considerados objetivos e atributos, que superam as principais limitações de duas tipologias de estratégias genéricas extremamente populares (Porter e Abell).

A estratégia Diferenciação, na visão de alguns autores, não seria detalhada o suficiente por incluir empresas bastante diferentes quanto às estratégias competitivas. Isto é, inclusive, comentado por Chrisman et al. Quando eles reconhecem que falta à tipologia apenas uma estrutura hierárquica, a qual os autores propõem que poderia ser acrescentada à medida em que se referem as armas competitivas de custo e diferenciação (qualidade, serviços,

disponibilidade). Além disso, poderia ser mais detalhada a ênfase com que cada arma competitiva é utilizada na estratégia de utilidade.

Após a eliminação dos grupos Falta de Segmentação e Enfoque em falta de Segmentação, resultam 14 estratégicos dentre: Falta de Vantagem em Mercado de Massa e Falta de Vantagem em Enfoque. Na verdade, o escopo não seria tão relevante para estes dois grupos que nada mais são que os grupos de meio-termo e poderiam ser agrupados como tal.

A homogeneidade interna do sistema de classificação seria maior incluindo-se mais uma possibilidade para dimensão escopo: estreito, médio, amplo.

2.6. Grupos Estratégicos

“Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (Porter, 1991). Assim, funciona como um instrumento analítico no estudo da estrutura industrial, possibilitando uma referência entre a visão da indústria como um todo e a cada empresa de forma isolada. Apenas para ressaltar, os grupos estratégicos não devem ser confundidos com estratégias de segmentação ou segmento de mercado.

As cinco forças competitivas, além de limitar o potencial de lucro em uma indústria, também o limitam para cada grupo estratégico. Estes possuem diferentes potenciais de lucro já que o impacto das forças não é igual para todos os grupos. De uma forma geral, as empresas constituintes de um grupo estratégico apresentam retorno sobre investimento e estratégias gerais semelhantes. Ainda assim, pode haver diferenças de desempenho entre empresas do mesmo grupo.

A idéia básica é a de que existe uma maior dependência mútua entre membros de um mesmo grupo, o que tende a diminuir a rivalidade e, eventualmente, levar as situações de cooperação, no sentido de se desenvolverem barreiras de mobilidade para proteger esse grupo dos demais. Contudo, se as barreiras de mobilidade forem consideradas grandes o suficiente para que possam proteger as empresas de um dado grupo da rivalidade das empresas de outros grupos, então é plausível que as empresas venham a se preocupar mais com aquelas do seu próprio grupo do que com as demais.

2.7. Desempenho

O estudo de planejamento e posicionamento estratégico tem como objetivo identificar os motivos pelos quais uma empresa obtém, ao longo do tempo, desempenho superior aos apresentados pelas demais empresas da mesma indústria.

Para Chakravarthy (1986), o gerenciamento estratégico é o processo pelo qual a gerência assegura a adaptação da empresa ao seu meio ambiente em longo prazo. Logo, as variáveis utilizadas na avaliação de desempenho estratégico das empresas devem ser aquelas que ajudam a estabelecer a qualidade de adaptação da empresa. Tais medidas são importantes e necessárias pois dão aos gestores uma referência de desempenho que serve para avaliar a qualidade das decisões estratégicas tomadas de forma objetiva e consistente.

Ainda segundo o autor, há diversas dimensões de avaliação da adaptação de uma empresa, entretanto, de forma geral, uma empresa bem adaptada deve conseguir combinar seus pontos fortes com as oportunidades existentes no mercado e alinhar os seus sistemas administrativos com a estratégia escolhida. É necessária uma sincronização eficiente entre estratégia, estrutura, estilo, sistemas, valores, pessoas e habilidades.

Chakravarthy ainda diz que a estrutura da indústria em que a empresa se insere limita a sua estratégia e afeta a sua performance e cita alguns estudos que utilizam indicadores convencionais de desempenho estratégico, tais como lucratividade, posição relativa de mercado, crescimento de vendas e participação de mercado.

As medidas de lucratividade demonstraram ser importantes indicadores de desempenho. Entretanto tais medidas são limitadas pela manipulação de dados contábeis, sub-avaliação de ativos e distorções oriundas das diferentes políticas de depreciação, avaliação de estoque, tratamento de determinados tipos de receitas e despesas, entre outras.

Medidas de desempenho baseadas em dados contábeis registram apenas o histórico da empresa, enquanto que o monitoramento da estratégia da empresa requer medidas que capturem o seu potencial de desempenho futuro.

Chakravarthy cita formas de medição de desempenho estratégico alternativas, começando pelas medições múltiplas, ou seja, compostas. Ao invés

de procurar aplicar apenas uma única medida de desempenho que determine a performance da empresa, utilizam-se modelos multifatoriais, admitindo que desempenho é um fenômeno complexo que necessita de mais de um critério para defini-lo satisfatoriamente.

Os critérios objetivos de desempenho mais empregados hoje em dia são o retorno sobre investimento (ROI), o retorno sobre vendas (ROS), o retorno sobre ativo (ROA) e o crescimento de vendas e parcelas de mercado.

A utilização de lucratividade em função de ROI, ROS ou ROA como único indicador de desempenho pode ser encontrada em alguns estudos realizados por Cool e Dierickx (1983), Cool e Schendel (1988), Hambrick (1983) e Hansen e Wernelfelt (1989).

Em geral, os autores optam por utilizar mais de uma dimensão como indicador de desempenho. Como exemplo de estudos que seguem essa linha, podemos citar Dess e Davis (1984), Hambrick (1983), Kim e Lim (1988) e Mile e Dess (1983).

Outros critérios de medição empregados englobam dimensões subjetivas, tais como satisfação de stakeholders. Além desses critérios, também encontramos estudos empíricos envolvendo medições multidimensionais de desempenho, os quais podem incluir medidas objetivas e subjetivas. Silva (1997) utilizou-se de um modelo multidimensional composto por diversas variáveis subjetivas e objetivas para realizar estudos sobre a indústria brasileira de seguros.

No presente trabalho, as medidas de desempenho adotadas são:

- vendas em unidades
- faturamento
- parcela de mercado em unidades
- parcela de mercado em valor
- parcela de mercado em valor ponderada
- crescimento de parcela de mercado
- crescimento de parcela de mercado ponderada

Indicadores objetivos de medição de lucratividade não foram empregados devido à dificuldade de obtenção de dados confiáveis e à implementação de política de transfer price praticada pelas empresas multinacionais, a qual consiste

na transferência de lucros obtidos com as operações no mercado brasileiro para suas matrizes na Europa e nos Estados Unidos.