

2 Referencial teórico

2.1. Revisão da Literatura

2.1.1. O que é Estratégia?

Estratégia é um conceito fundamental no mundo dos negócios e, além disso, muitas vezes, sua concepção na organização é considerada a parte mais nobre do trabalho dos administradores (Mintzberg *et al.*, 2000). Sendo assim, a estratégia organizacional tem sido um tema exaustivamente abordado por acadêmicos, principalmente desde 1980. Além disso, a variação das facetas da estratégia de acordo com a abordagem também é muito grande, de forma que precisamos citar vários autores para termos uma melhor definição de estratégia.

Dentre algumas dessas definições, Von Neumann & Mongenster (1944) disseram que estratégia é um plano completo que especifica que escolhas o jogador irá escolher em todas as situações possíveis. Embora essa definição venha de um trabalho de economia, podemos ver o quão genérica ela é, pois podemos aplicá-la em outras áreas, como na guerra, no esporte, na administração, etc.

Chandler (1962) disse que estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ações e alocação de recursos necessários para o atingimento dessas metas. Já esta definição é menos abrangente e mais específica para as organizações. Aqui se considera a alocação de recursos como parte das decisões tomadas pela empresa na adoção da sua estratégia.

Outra definição importante foi dada por Mintzberg (1967), que afirmou que a estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais. Ele considera que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Já Steiner & Miner (1977:7) definem estratégia como a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias são implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais. Nessa definição, os autores consideram a estratégia como toda a cadeia de tomada de decisões da firma, tanto no mais alto nível quanto no mais baixo. Ou seja, eles consideram o alinhamento entre as metas gerais da empresa com as ações tomadas pelas camadas mais baixas no dia-a-dia, que seguem um padrão alinhado com os objetivos macro da empresa.

Para Hambrick (1980), estratégia de negócios é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações. O interessante no trabalho de Hambrick é a ligação direta entre estratégia e desempenho, já que ele considera que a primeira afeta a última diretamente.

Mintzberg & McHugg (1985) descrevem estratégia como um padrão em uma corrente de ações ou decisões, dando uma definição menos abrangente de estratégia e tentando colocá-la como simplesmente um padrão, desconsiderando possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.

Miller & Dess (1996) falam de estratégia como planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.

Porter (1981) definiu o conceito como a escolha da firma de variáveis de decisão chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. Essa definição é típica da escola de posicionamento, que fala que a empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.

Já Barney (2001) define estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso. Essa definição é bastante abrangente e considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que pode-se considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

A partir das definições acima dadas e das outras centenas existentes, pode-se concluir que o conceito de o que é estratégia não é fechado e nem simples. Cada uma das definições existentes está correta, mas, ao mesmo tempo, nos dá uma visão míope. Com o objetivo de ter uma visão mais ampla do conceito, Mintzberg *et al.* (2000) fizeram um amplo estudo sobre o assunto e classificaram

os trabalhos sobre estratégia em 10 escolas, cada uma definindo estratégia de uma forma:

- Escola do Design – formulação da estratégia como um processo de *concepção*;
- Escola do Planejamento – formulação da estratégia como um processo *formal*;
- Escola do Posicionamento – formulação da estratégia como um processo *analítico*;
- Escola Empreendedora – formulação da estratégia como um processo *visionário*;
- Escola Cognitiva – formulação da estratégia como um processo *mental*;
- Escola de Aprendizado – formulação da estratégia como um processo *emergente*;
- Escola do Poder – formulação da estratégia como um processo de *negociação*;
- Escola Cultural – formulação da estratégia como um processo *coletivo*;
- Escola Ambiental – formulação da estratégia como um processo *reativo*;
- Escola da Configuração – formulação da estratégia como um processo de *transformação*;

Os autores dividem as escolas acima em três grandes grupos. As três primeiras da lista, que se preocupam em como as estratégias devem ser formuladas sem se preocupar em como elas efetivamente são de natureza **prescritiva**.

As seis escolas seguintes se preocupam menos com a prescrição das estratégias e mais com a descrição, ou seja, em como as estratégias são formuladas, sendo assim de natureza **descritiva**.

A última escola fica sozinha, pois combina todas as outras. Ela busca uma integração entre os conteúdos das outras escolas, além de considerar a mudança da estratégia de uma firma de um quadro para outro. Ou seja, ela considera que a mesma firma pode ter a sua definição de o que é estratégia transformada através do tempo.

2.1.1.1. Estratégia são 5 P's

No mesmo trabalho que fala das 10 escolas, Mintzberg sintetiza a definição de estratégia em 5 conceitos, que ele chama de 5 P's: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Esses conceitos foram observados pelo que se pode encontrar nas firmas com relação às estratégias que elas seguem.

Primeiramente, observou-se que o que vem à cabeça na maioria das empresas ao definir estratégia é que ela é um **plano** que a firma faz para definir que direção seguir. Mas nem sempre o plano é seguido da maneira como foi estabelecido. Dessa forma, se perguntar à mesma empresa que estratégia ela efetivamente segue e se ela é o que a empresa sempre pretendeu, observa-se que, em vários casos, não é. Então, os planos foram mudados por algum motivo. Porém, a firma continua agindo de forma coerente e suas ações seguem uma linha. Nesse aspecto, podemos considerar a estratégia como um **padrão** de comportamento das ações da empresa.

Sendo assim, pode-se identificar diferenças entre a estratégia **pretendida** pela empresa e a estratégia **realizada**, sendo a última uma junção de estratégias pretendidas que foram realmente implementadas (**deliberadas**) e estratégias **emergentes**, que surgiram através do tempo de acordo com o aprendizado dos gestores da empresa e com as mudanças no ambiente. A relação entre esses tipos de estratégias é sintetizada pela figura abaixo.

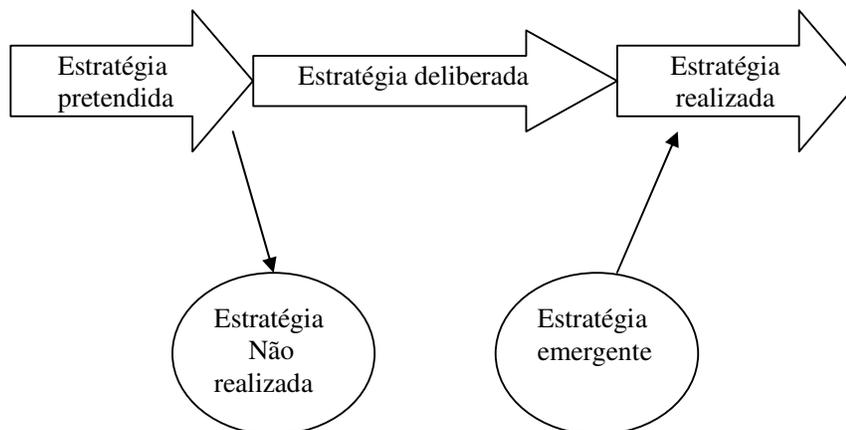


Figura 1 De estratégia pretendida a realizada - adaptada de Mintzberg *et al.* (2000)

Outra visão interessante para estratégia é vê-la como uma **posição**, que é a localização de uma empresa com relação aos seus produtos e mercados. Essa definição se contrapõe a de estratégia como uma **perspectiva**, que é a maneira fundamental da firma fazer as coisas. Pode-se considerar, por exemplo, que a posição da Casa & Vídeo, como empresa é vender produtos de lar e lazer no mercado do Rio de Janeiro e Espírito Santo, procurando dar preferência a produtos mal abastecidos no mercado e a melhores preços. Se a firma resolver vender em São Paulo, estaria buscando uma nova posição sem mudar sua perspectiva. Mas se ela passasse a vender só produtos de luxo, estaria mudando todo o seu negócio, o que é uma mudança de perspectiva.

Finalmente, pode-se identificar estratégia, também, como um **truque**. Isso acontece no momento em que uma empresa faz uma manobra para enganar a concorrência. Se uma empresa anuncia a intenção de compra de uma outra grande no negócio sem ter essa intenção, ela está fazendo uma manobra para desencorajar investimentos das concorrentes.

Dessa forma, podemos ver 5 perspectivas da estratégia. Cada uma é complementar às outras e todas mostram visões diferentes do fenômeno.

2.1.1.2. Estratégia competitiva e fatores importantes para formulação

Segundo Porter (1980), a formulação da estratégia da companhia deve considerar 4 fatores básicos: os pontos fortes e fracos da companhia, as oportunidades e ameaças da indústria, os valores pessoais dos implementadores e as expectativas da sociedade. Os dois primeiros fatores fazem parte do modelo SWOT. Os outros dois são fatores extras que devem ser levados em consideração ao se analisar a estratégia da empresa.

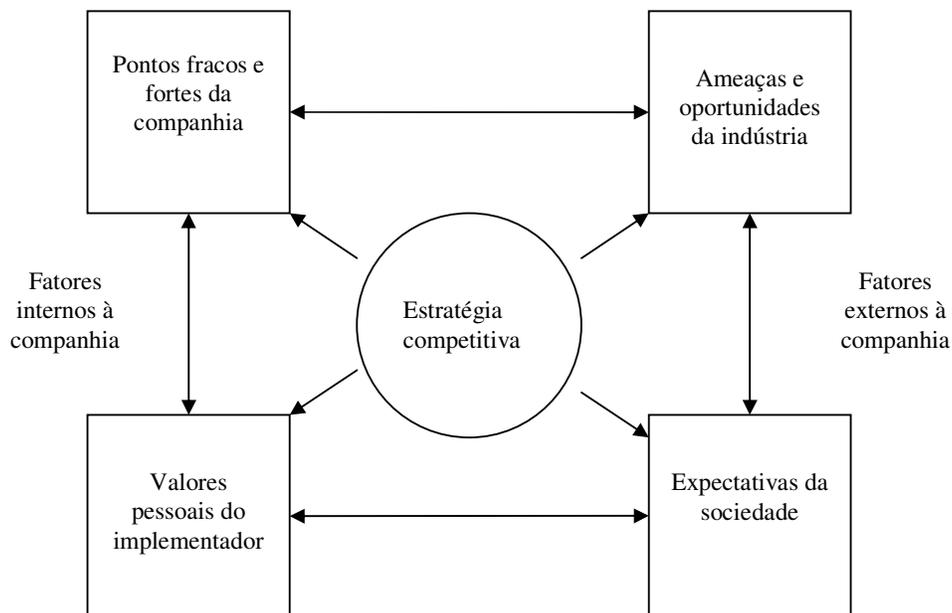


Figura 2 Contexto da formulação da estratégia competitiva (Porter, 1980)

As forças e fraquezas da companhia são indicadas pelos seus recursos, pelas pessoas que a compõem, pelos ativos e recursos financeiros etc. As ameaças e oportunidades da indústria são as condições inerentes à indústria, desde barreiras de entrada e mobilidade, densidade da concorrência, ciclo de vida da indústria, etc. O posicionamento da empresa na indústria, juntamente com a forma como ela usa os seus recursos indicarão se o seu desempenho será bom ou ruim.

Os valores pessoais dos implementadores e as expectativas da sociedade são limitações internas e externas à firma respectivamente, que impõem condições

dentro das quais a estratégia vai se limitar. A análise desses quatro fatores irá nortear a formulação das estratégias da empresa.

2.1.2. O que é Desempenho?

A definição de desempenho é tão complexa quanto a de estratégia. Ao mesmo tempo, é tão fundamental quanto, pois não faz sentido estudar estratégia sem ter como objetivo atingir um bom desempenho. A primeira noção que nos vem à cabeça ao pensar em desempenho de organizações é a de que esse conceito é uma variável econômica, pois, como uma empresa, num mundo capitalista, tem como objetivo principal dar lucro (com exceções de empresas públicas, ONGs etc.), entende-se que o seu desempenho é medido em termos econômicos. Além disso, mesmo sem chegar ainda a uma definição, pode-se afirmar que o conceito é comparativo, pois não faz sentido falar-se em desempenho sem fazer uma comparação com outras firmas.

Barney (2001) mostra esse lado comparativo do conceito de desempenho, considerando que existem, basicamente, três tipos de desempenho: **Desempenho normal**, quando a firma gera recursos numa quantidade que é esperada pelos seus investidores, considerando a média do mercado; **desempenho abaixo do normal**, quando a firma gera menos recursos do que é esperado; e **desempenho acima do normal**, quando a firma gera um retorno acima do esperado. Naturalmente, o que os investidores esperam da firma onde eles investem é um retorno médio em comparação com o mercado, sendo assim, as definições acima sempre têm cunho comparativo.

Porém, pensar no desempenho desta forma não nos dá uma definição precisa. Esse conceito tem várias outras facetas. Como se mede o desempenho de empresas sem fins lucrativos? Somente o lado econômico pode ser considerado realmente? Isso garante a sobrevivência das mesmas? Não existiria um lado subjetivo do desempenho que deveria considerar a satisfação das pessoas?

Na tentativa de ter medidas mais precisas e, ao mesmo tempo, reais de desempenho, muitos estudos são realizados. Em um deles, Cameron & Whetten

(1983) falam que a importância do desempenho dos negócios na gestão das organizações tem três dimensões:

- Teórica – o conceito de desempenho tem uma relevância teórica incontestável em gestão estratégica, já que estratégias são testadas medindo-se o desempenho que as empresas têm aplicando-se as estratégias em questão;
- Empírica – a importância empírica é notável, já que, em estudos de campo sobre estratégia, construtos de desempenho são largamente utilizados;
- Gerencial – a importância gerencial do desempenho também é fundamental, pois diversos estudos têm a intenção de formular receitas para que a firma tenha bom desempenho.

Considerando-se essa importância em variadas dimensões, passou-se a estudar desempenho de diversos ângulos. Alguns deles serão citados a partir de agora.

2.1.2.1. Medidas contábeis

Medidas contábeis são as mais tradicionais medidas de desempenho. Essas medidas, que dão conta somente do espectro financeiro da organização, são as mais amplamente utilizadas como indicadores de desempenho na maioria dos estudos (Hofer, 1983). São também as mais fáceis de serem medidas, pois no Brasil, para empresas abertas, tem que ser obrigatoriamente publicadas, além de serem grandezas bem definidas que possibilitam a comparação entre empresas. De acordo com Marques (2004), podemos citar as medidas contábeis abaixo:

- Resultado Bruto → Diferença entre a receita operacional líquida e o custo de vendas da empresa.
- Resultado Operacional → Lucro bruto após computados os resultados acessórios à manutenção das operações, como despesas com vendas, administrativas, financeiras e outras.
- Lucro Antes de Juros e Impostos (LAJIR) → Lucro operacional + despesas (receitas) financeiras – receitas de dividendos, equivalência patrimonial, etc.

- Lucro Operacional Líquido Após Ajustes de Impostos (NOPLAT) → LAJIR - Impostos sobre o LAJIR + Mudanças líquidas em impostos diferidos.
- Resultado Residual (RI) → Diferença entre o resultado operacional e o custo de capital.
- Valor Econômico Adicionado (EVA) → Lucro operacional após o pagamento de impostos – encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário.
- Resultado Não Operacional → Lucro não operacional. Essa medida expressa o desempenho incorporando os resultados operacionais e não operacionais sem a implicação fiscal.
- Resultado Líquido → Lucro líquido. Medida de desempenho global do negócio deduzidos os impostos e as participações nos lucros e resultados.
- Lucro por Ação → Lucro líquido / número médio ponderado de ações.

Além das medidas acima citadas por Marques (2004), Barney (2001) nos dá mais algumas importantes, como por exemplo:

- Retorno sobre ativos (ROA) → lucro depois de impostos / ativo total
- Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) → lucro depois de impostos / total do patrimônio líquido dos acionistas

Embora medidas contábeis de desempenho tenham os benefícios já citados acima, elas possuem problemas, como, por exemplo, a tendência, em alguns casos, da gerência colocar um viés nos números. Dependendo dos métodos contábeis utilizados pela empresa, os números podem ser diferentes e o gestor da mesma pode modificá-los de acordo com os seus interesses, aumentando o lucro da empresa, por exemplo, para ter um maior ganho em participação.

Além disso, firmas possuem recursos intangíveis que não podem ser descritos por medidas contábeis. Esses recursos, quando consideramos somente essa forma de medição de desempenho, não são considerados e isso pode provocar uma imprecisão dependendo do estudo que está sendo feito.

2.1.2.2. Um modelo de desempenho em camadas

Um conceito mais amplo para a medição de desempenho é o modelo de desempenho em camadas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Esse modelo diz que o desempenho do negócio é um subconjunto de conceitos amplos de efetividade organizacional. O modelo coloca três níveis de tipos de indicadores de desempenho, que são os seguintes:

- Desempenho financeiro – as medidas contábeis já faladas anteriormente e que são as mais usadas em pesquisas.
- Desempenho Operacional – as medidas de desempenho operacional ou não financeiro, pelo que prega o modelo, direcionam o desempenho financeiro. Existe uma lista extensa de indicadores desse tipo, como por exemplo, **market-share, introdução de novos produtos, qualidade de produto, qualidade de serviço, efetividade de marketing**, entre outras.
- Efetividade Organizacional – essa camada abrange aspectos mais genéricos relativos ao desempenho organizacional. Nessa camada, devem-se considerar indicadores ligados ao objetivo da organização. Uma boa medida nesse nível seria a satisfação dos stakeholders, já que, para satisfazê-los, a firma tem que estar cumprindo o seu objetivo perante eles.

A figura abaixo representa as camadas desse modelo de medição de desempenho.

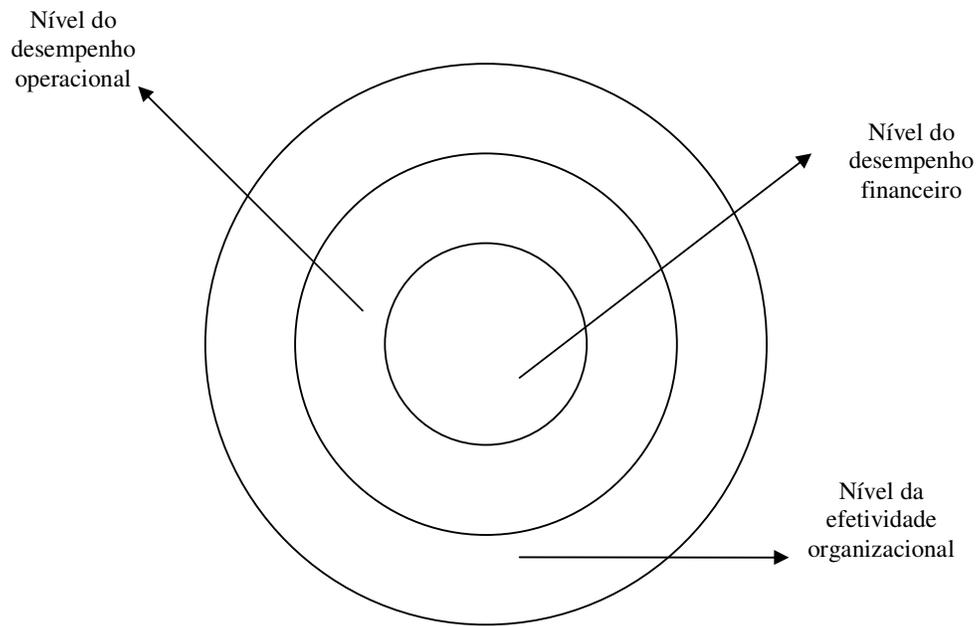


Figura 3 As camadas das medidas de desempenho organizacional (Venkatraman & Ramanujam ,1986)

2.1.2.3.

Uma variação do modelo em camadas: a interação entre os desempenhos

Um modelo alternativo de desempenho, que será usado no modelo proposto por esse trabalho, considera que o desempenho tem três construtos que interagem entre si. Ao invés de um conjunto de medidas de desempenho ser um subconjunto de outro tipo de medidas mais genéricas, esse modelo considera que os três tipos de medidas de desempenho não fazem parte do mesmo conjunto, mas interagem entre si.

Os três construtos são os seguintes:

- Desempenho financeiro – esse construto agrupa as medidas contábeis de desempenho já bastante faladas até aqui.
- Desempenho de mercado – esse construto agrupa as medidas de desempenho de mercado. Dentre essas medidas, pode-se considerar market-share, crescimento de market-share, medidas de imagem da empresa perante o mercado, etc.

- Satisfação dos stakeholders – esse construto agrupa as medidas de satisfação dos stakeholders (sócios, fornecedores, empregados, clientes e comunidade do entorno da empresa).

A interação entre esses construtos se dá considerando que tanto o desempenho de mercado quanto a satisfação dos stakeholders afetam o desempenho financeiro da firma. O desempenho de mercado afeta o financeiro, pois quanto mais market-share a empresa tem, maiores as chances de ela ser lucrativa. Já a satisfação dos stakeholders afeta o desempenho financeiro porque considera-se que, quanto mais satisfeitos os empregados, mais e melhor eles produzem; quanto mais satisfeitos os clientes, mais eles compram e indicam a empresa a outros; quanto mais satisfeitos os fornecedores, melhor eles atendem à empresa; quanto mais satisfeitos os acionistas mais eles estão dispostos a investir e a se dedicar à companhia e quanto mais satisfeita a comunidade, menores as chances de eventuais ações na justiça.

Os construtos de desempenho de mercado e satisfação dos stakeholders se afetam mutuamente porque, pelos mesmos motivos que a satisfação dos stakeholders afeta o desempenho financeiro, ela afeta também o desempenho de mercado. Em contra partida, quanto melhor o desempenho de mercado da empresa, maiores as chances de os acionistas e empregados estarem satisfeitos, pois o fato de que a empresa está indo bem perante o mercado dá impressão de missão cumprida para esses atores.

O desempenho financeiro afeta somente o construto satisfação dos stakeholders, pois quanto melhor o desempenho financeiro da firma, mais satisfeitos estão os acionistas e também os empregados, seja por uma eventual participação nos lucros ou pela segurança de trabalhar em uma empresa mais sólida.

A figura abaixo ilustra o modelo proposto acima:

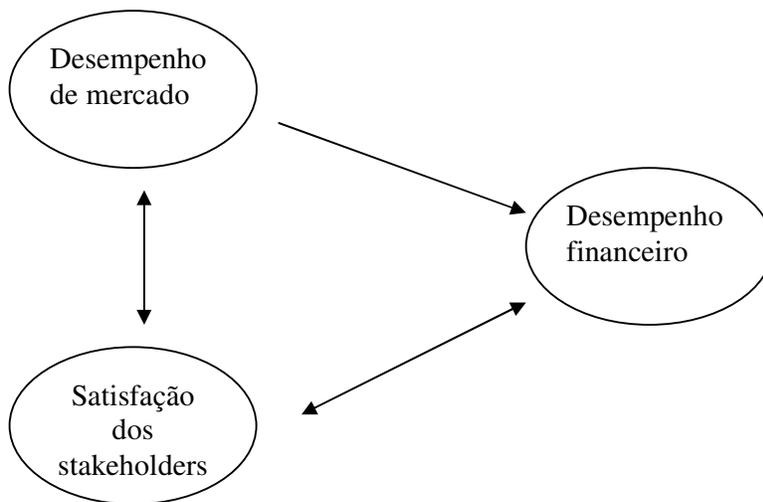


Figura 4 A interação dos construtos de desempenho

2.1.3.

Por dentro da estratégia: resolvendo o modelo SWOT

Na seção 2.1.1, falou-se no modelo SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Esse modelo prega que uma firma tem como fatores que influenciam o seu desempenho as forças e as fraquezas da firma, além das oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a ela. Dessa forma, ela deve utilizar suas forças para neutralizar as ameaças e para aproveitar as oportunidades.

A análise das ameaças e oportunidades que são impostas à firma, foram estudadas pela **escola posicionamento** (Porter, 1980, 1985; Schmalensee, 1985; Dess & Davis, 1986; Austin, 1990), que prega que o principal agente determinante do desempenho de uma empresa é a estrutura da indústria à qual ela pertence e o seu posicionamento dentro da mesma. Em contra partida, uma análise das forças e fraquezas da firma é feita pela escola **Resource-based** (RBV) (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990). Esse trabalho considera importante juntar os dois conceitos para explicar de maneira mais exata o desempenho de uma firma, integrando, dessa forma, o conhecimento das duas escolas. Uma visão aprofundada de ambas é dada a seguir.

2.1.3.1. Escola posicionamento

De acordo com a escola posicionamento, a estrutura da indústria é o fator determinante para o desempenho da empresa. Isso aconteceria porque, considerando-se uma indústria como um conjunto de empresas com produtos ou serviços iguais ou muito próximos tal que sejam substitutos (Porter, 1980), quanto maior a concorrência dentro da mesma, menores as taxas de retorno médio da indústria, se aproximando cada vez mais de taxas de investimentos em papéis do governo. Sendo assim, a estrutura da indústria afeta diretamente a natureza da competição, que afeta o desempenho da empresa, pois este é limitado pelo desempenho médio da sua indústria. O fato de a empresa ter um desempenho acima ou abaixo da média da indústria depende do seu posicionamento na indústria, ou seja, das estratégias que ela usa. Essa perspectiva é retratada pela figura abaixo.

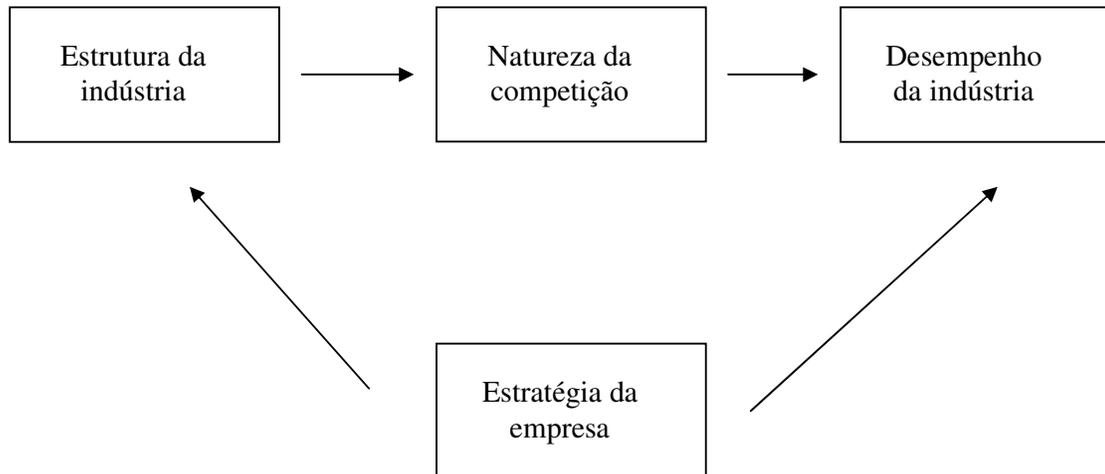


Figura 5 Perspectiva de Porter (Hill & Deeds, 1996)

2.1.3.1.1. Estrutura da indústria – as 5 forças

Fazendo uma ligação direta com o modelo SWOT, a estrutura da indústria fornece as ameaças e as oportunidades que uma firma tem para ter um bom desempenho. As ameaças são dadas pelas 5 forças (Porter, 1980) que atuam em todas as indústrias e que levam a mesma a ter um pior ou melhor desempenho. Quanto maiores são as forças atuantes, pior é o desempenho médio da indústria. As forças são: entrantes em potencial, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes. O poder que cada uma dessas forças exerce é inerente à indústria e, quando sua magnitude é mudada, todas as firmas da indústria sentem da mesma forma.

Entrantes em potencial

A primeira força é a ameaça de entrantes em potencial. Quanto mais fácil é a entrada de novas empresas na indústria, maior a ameaça, pois, quanto maior fica o número de firmas, maior a concorrência e menor os ganhos em potencial para cada uma. A magnitude dessa força depende das barreiras de entrada na indústria e da retaliação esperada pelo novo entrante.

- Barreiras de entrada – funcionam como barreiras de entrada economias de escala, diferenciação de produto, custos de mudança para o comprador, necessidades de capital, acessos aos canais de distribuição, outras desvantagens de custo (tecnologia patenteada pelo concorrente, curva de experiência etc.) e políticas governamentais dificultadoras da entrada.
- Reação das firmas já na indústria – quanto maior a retaliação esperada, menor a ameaça de entrantes. Se o poder financeiro das firmas na indústria é alto ou se elas costumam retaliar historicamente, um novo entrante pode ficar intimidado de entrar na disputa.

Fornecedores

Se os fornecedores da indústria forem muito fortes, eles podem reduzir substancialmente os ganhos médios da indústria. Por isso, os fornecedores são uma grande ameaça estrutural de uma indústria. Essa força pode ser grande por vários motivos, entre eles:

- Quando a indústria fornecedora é mais concentrada que a indústria em questão.
- Quando os fornecedores não têm substitutos.
- Quando a indústria em questão não é um cliente importante.
- Quando o insumo fornecido é muito importante para a indústria compradora.
- Quando existe alto grau de diferenciação nos produtos que a indústria necessita como insumo.
- Quando existe ameaça de integração pra frente dos fornecedores.

Compradores

O poder de negociação dos compradores é uma força que pode afetar muito o desempenho da indústria. Se os compradores são fortes, eles têm muito poder para negociar preço e exigir qualidade, tirando assim possibilidade de maior rentabilidade para a indústria. Alguns fatores que podem aumentar essa força são os seguintes:

- Os compradores são muito concentrados ou adquirem grandes volumes.
- O custo dos produtos é muito significativo nos custos dos compradores.
- Os produtos da indústria não possuem diferenciação.
- O cliente tem poucos custos de mudança.
- O cliente tem lucros baixos, se for também uma firma.
- Existe ameaça de integração pra trás dos compradores.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador.

- O comprador é bem informado sobre o que compra.

Substitutos

Quando existem indústrias que produzem produtos ou serviços que podem substituir os da indústria em questão, existe uma pressão na mesma, pois os compradores podem migrar para as firmas da outra indústria. Dessa forma, os substitutos podem diminuir muito a rentabilidade do ramo de atividade.

Se a substituição não tiver custo de mudança para o comprador e o produto da indústria não for diferenciado, ela pode entrar numa guerra de preços com a indústria concorrente que pode minguar os seus lucros. Por isso, deve-se olhar com muito cuidado essa ameaça.

Concorrentes

A ameaça mais óbvia é a dos concorrentes. Como já foi falado, quanto maior a concorrência, pior o desempenho da indústria. Dessa forma, uma indústria concentrada tende a ter uma rentabilidade superior a de indústrias mais fragmentadas. Alguns fatores contribuem para o aumento dessa força, como por exemplo:

- Concorrentes numerosos e bem equilibrados.
- Indústria de crescimento lento, que obriga as firmas a disputar fatia de mercado.
- Custos fixos altos, que obrigam as firmas a produzir em capacidade máxima.
- Produto ou serviço que é *commodity*.

Além das 5 forças consideradas por Porter, *Austin* (1990) considera o governo como uma mega força que atua influenciando todas as outras forças. Considerando que existem diferenças entre os países, governos podem regular mais a indústria, diminuindo a rentabilidade da mesma, pode dar subsídios aos seus participantes, aumentando a possibilidade de ganhos etc. De fato, o governo pode alterar as forças anteriores, moldando a estrutura da indústria.

2.1.3.1.2. Estrutura da indústria – tipos de indústria

Assim como um ser vivo, que nasce, cresce, envelhece e morre, uma indústria também tem o seu ciclo de vida, que é inteiramente ligado ao ciclo de vida do produto ou serviço que ela oferece. Durante esse ciclo de vida, cada uma das fases apresenta características diferentes e oportunidades totalmente distintas para as empresas. Observamos o surgimento da indústria devido à descoberta de uma nova tecnologia ou necessidade; a fase onde essa indústria é **emergente**, na qual os clientes ainda estão descobrindo a indústria e ela apresenta grande crescimento; a fase **madura**, onde as inovações diminuem e a quantidade de clientes e de empresas se mantém praticamente fixa; e a fase do **declínio**, na qual ocorre queda de vendas.

Porém, ao contrário do que ocorre com o ser vivo, no ciclo de vida de um produto, mudanças na ordem podem ocorrer. A descoberta de novos usos para o produto pode inverter a situação de declínio, a fase de crescimento pode ser muito rápida, a indústria pode passar diretamente da fase de crescimento para o declínio, etc. A Figura 6 (Walker *et al.*, 1996) ilustra o ciclo de vida de um produto e a possibilidade de inversão do declínio.

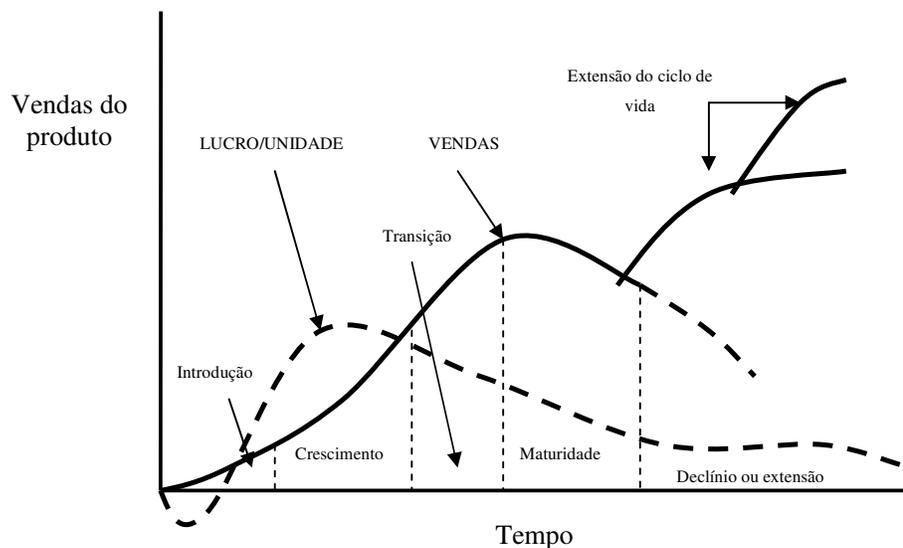


Figura 6 Ilustração de um ciclo de vida de produto (Walker *et al.*, 1996)

Além de indústrias emergentes, maduras e em declínio, Porter (1980) observou mais dois tipos de indústrias: indústrias **fragmentadas**, que têm um grande número de firmas pequenas ou médias e nas quais não existe uma firma com participação significativa no mercado; e indústrias **globais**, onde as firmas expandiram os seus negócios para outros países, buscando demandas não atendidas, ou não atendidas da melhor maneira, de forma que elas possam competir por ela.

Dessa forma, antes de tomar decisões estratégicas, a empresa deve fazer uma análise detalhada do ambiente e das suas capacidades internas para escolher estratégias que sejam consistentes com o tipo da indústria e com o que ela pode se tornar no futuro.

As 5 forças atuam em cada um dos tipos de indústria citados de forma diferente. O quadro a seguir resume a atuação de cada uma delas:

Força\Tipo de indústria	Fragmentada	Emergente	Madura	Em declínio	Global
Rivalidade	Forte	Fraca	Média	Forte	Depende
Fornecedores	Forte	Forte	Média	Forte	Depende
Compradores	Forte	Forte	Média	Forte	Depende
Substitutos	Forte	Fraca	Média	Forte	Depende
Entrada	Forte	Forte	Média	Fraca	Depende

Quadro 1 A atuação de cada força em cada tipo de indústria

Indústrias fragmentadas

A indústria é chamada de fragmentada quando existe um grande número de empresas onde nenhuma possui uma fração significativa do mercado. Dessa forma, a competição nesse tipo de indústria é ferrenha e o comprador é muito poderoso, pois existe grande possibilidade de troca de fornecedor.

Existem vários fatores que podem fazer uma indústria fragmentada. Alguns deles caracterizam indústrias que têm aspectos intrínsecos dela mesma que não podem ser superados e, nesses casos, tem-se que lidar com a fragmentação da melhor forma possível. Em outros casos, a indústria é fragmentada por motivos

passageiros e pode acontecer a superação dessa condição de fragmentação para uma indústria mais consolidada. Alguns dos fatores são citados abaixo:

- Pequenas barreiras de entrada;
- Ausência de economia de escala, que incentiva as firmas a continuarem pequenas;
- Ausência de curva de experiência;
- Altos custos de transporte que impossibilita a atuação de uma firma numa extensa área geográfica;
- Linha de produto muito diversificada ou mercado com variadas necessidades;
- Proibições governamentais de concentração, entre outros.

Em alguns casos, a indústria é fragmentada, mas existem nichos onde algumas empresas dominam, como por exemplo na indústria de produção de software. Dentro desses nichos, uma empresa ou poucas podem dominar e atenuar as forças que incidem sobre elas. Esse caso ocorre quando existe muita diferenciação de produto, ou demanda muito variada. Em contrapartida, existem indústrias onde a fragmentação causa a ausência de diferenciação tanto do produto quanto da marca, e, nesses casos, a competição se torna muito mais ferrenha e os custos de mudança do cliente praticamente inexistem.

Estratégias (oportunidades) para a fragmentação

Basicamente, existem duas formas de lidar com a fragmentação. Se a estrutura da indústria permitir, deve-se tentar usar uma **estratégia de consolidação**. As firmas que adotarem essa estratégia podem se ver líderes quando o número de empresas na indústria cair. A consolidação pode se dar gerando economias de escala ou curva de experiência, padronizando as necessidades diversas do mercado de forma que o produto de uma firma se torne um padrão que atenda aos mais diversos tipos de consumidores ou fazendo-se aquisições em larga escala para adquirir uma parcela expressiva de mercado.

Se a estrutura da indústria, em contrapartida, não permitir uma consolidação, tem-se algumas formas de lidar com a fragmentação para melhorar o desempenho da empresa: descentralização firmemente administrada, com a

utilização, por exemplo, de franquias; especialização de produto ou de tipo de cliente, para encontrar um nicho onde a empresa é a líder e tem o domínio do mercado ou focar em uma área de atuação.

Indústrias emergentes

Porter (1980) definiu indústrias emergentes da seguinte forma:

Indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas, ou reformadas, criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade potencialmente viável de negócio.

Seguindo a definição acima, esse tipo de indústria é onde ocorrem as maiores oportunidades e, ao mesmo tempo, os maiores riscos para as firmas. Ao mesmo tempo que uma empresa tem uma grande oportunidade de ser uma pioneira de sucesso e absorver uma grande fatia do mercado, ela pode investir muito alto numa indústria que não tem futuro e perder muito dinheiro. O motivo para isso se dá pela estrutura de uma indústria emergente, que tem as seguintes características:

- Incerteza tecnológica – ausência de um modelo dominante para produto ou serviço (Abernathy, 1978);
- Incerteza estratégica – as estratégias estão sendo experimentadas e não existem estratégias corretas;
- Altos custos iniciais com redução acentuada dos mesmos – os baixos volumes iniciais são responsáveis pelos altos custos que caem com o aumento da produção;
- Grande número de *Spin-Offs* – nessa fase, surgem muitas novas empresas devido às regras do jogo não estarem bem estabelecidas;
- Comprador de primeira viagem – compradores não conhecem o produto ou serviço e, muitas vezes, são conservadores na hora de adquiri-lo;
- Horizonte curto de tempo – tudo é muito rápido nessa fase e a pressão para a conquista de clientes é muito forte;

- Subsídios – em muitas indústrias emergentes, há subsídios para a instalação de novas firmas.

Existem três tipos de entrantes em uma indústria emergente: o **pioneiro**, que entra no início e faz os altos investimentos na nova tecnologia, porém tem maiores chances de ganhar e manter sua fatia de mercado; o **seguidor**, que entra logo depois, copiando a tecnologia do entrante com custos menores e, às vezes, fazendo inovações; e o **entrante atrasado**, que pega uma fatia do mercado geralmente esquecida pelos líderes ou um mercado de tecnologia ultrapassada de onde as outras empresas já estão saindo. Como o pioneiro desenvolve a tecnologia e tem o mercado total no início, os motivos pelos quais outras empresas entrariam nessa indústria deveriam ser muito fortes e são. Walker *et al.* (1996) citam os motivos abaixo:

- É mais fácil ganhar fatia de mercado quando o mercado está crescendo, pois não precisa roubar do concorrente;
- Ganhos de fatia de mercado valem mais em indústrias emergentes, pois, como o mercado está em expansão, a fatia cresce naturalmente;
- Competição por preço é menos intensa;
- Participação cedo numa indústria emergente é necessária para a firma manter-se no ritmo tecnológico da indústria.

Estratégias (oportunidades) para o crescimento

As estratégias para o crescimento são diferenciadas para os pioneiros e os seguidores. Para os pioneiros, o que importa é manter a situação confortável criada pelo pioneirismo, ou seja, manter sua fatia de mercado e seu crescimento pelo menos no ritmo do crescimento da indústria. Para defender sua posição, Barney (2001) cita as estratégias abaixo:

- Liderança tecnológica – a firma pode sempre fazer investimentos em tecnologia de ponta para tentar superar a tecnologia atual. Dessa forma, ela sempre vai estar na vanguarda tecnológica da indústria e à frente dos competidores;
- Aquisição de ativos estratégicos para a indústria – o pioneiro pode adquirir recursos estratégicos que são difíceis de as outras adquirirem.

Indústrias extrativistas, por exemplo, adquirem o direito de exploração de uma área e isso é um recurso limitado que os concorrentes podem não vir mais a ter;

- Criando custos de mudança – o pioneiro pode criar custos de mudança para evitar que seus clientes mudem com facilidade para um concorrente.

Para os seguidores, o objetivo principal é ganhar fatia de mercado numa indústria que já tem um líder. Para isso, podem ser usadas as seguintes táticas:

- Ataque frontal ao(s) líder(es) – procurar roubar parcela de mercado e novos clientes dos concorrentes já estabelecidos, oferecendo um produto superior ou táticas de marketing agressivas;
- Buscar clientes não satisfeitos – encontrar nichos não bem atendidos pelos concorrentes para tentar, com um produto direcionado para eles, ganhar participação no mercado.

Indústrias maduras

Na escala evolutiva no ciclo de vida de uma indústria, depois que passa a fase de grande crescimento, ela chega num ponto onde pode se considerar madura. Como afirmou Porter (1980), as indústrias maduras possuem as seguintes características:

- Crescimento pequeno da demanda total da indústria;
- Desenvolvimento de clientes de repetição experientes;
- Uma diminuição nos crescimentos da capacidade de produção;
- Diminuição do ritmo de introdução de novos produtos ou serviços;
- Acréscimo na intensidade da competição internacional;
- Redução na lucratividade média das firmas da indústria.

Considerando as mudanças estruturais ocorridas e o aumento das forças que atuam sobre as firmas da indústria, nessa fase, a empresa deve se preocupar com o seu posicionamento, pois uma dúvida com relação a sua posição estratégica pode levá-la a fracassar. Com relação ao posicionamento da empresa na indústria, Porter propôs uma tipologia com os seguintes posicionamentos possíveis:

- Liderança no custo total – Quando a firma tem a orientação estratégica voltada para ter um custo baixo em relação à concorrência, embora não abandone necessariamente a qualidade;
- Diferenciação – A empresa possui essa orientação quando busca diferenciar o seu produto ou serviço para que ele tenha características únicas na indústria;
- Enfoque – A firma que busca essa orientação procura focar um determinado grupo de comprador ou determinados grupos, buscando se especializar em uma linha de produtos ou numa região geográfica. Essa estratégia pode ser utilizada conjuntamente com a diferenciação ou com a liderança total em custo.

Dessa forma, teríamos quatro posições, já que o enfoque se desmembra em enfoque com diferenciação e com liderança em custo. Uma firma que não tiver um posicionamento claro está fadada a ter desempenho inferior, e será classificada como *stuck-in-the-middle*.

O posicionamento de uma firma dentro da indústria é muito importante. Podemos chamar cada um dos posicionamentos identificados acima de um grupo estratégico. Nessa fase do ciclo de vida da indústria, as empresas competem praticamente dentro de seu grupo estratégico. Inclusive, todas as forças que atuam na indústria (as 5 forças) também atuam dentro de um grupo estratégico e a migração entre grupos estratégicos pode ser tão ou mais difícil do que a entrada na indústria devido às barreiras de mobilidade (Caves & Porter, 1977).

Estratégias (oportunidades) para o declínio

Definido o posicionamento, a firma tem algumas opções de estratégia para a manutenção da parcela de mercado a seguir numa indústria madura. Walker *et al.* (1996) citam as seguintes:

- Incremento da penetração – incrementar a quantidade de clientes no segmento de atuação da firma. Essa estratégia deve ser buscada por líderes quando o uso do produto ou serviço por clientes antigos já é bastante denso;

- Extensão do uso – incentivar o uso do produto por clientes antigos, desenvolvendo novas formas de uso do produto e fazendo refinamentos;
- Expansão de mercado – expansão de mercado pela busca de áreas geográficas mal exploradas pela indústria.

Indústrias em declínio

Indústria em declínio é aquela que sofreu declínio absoluto de vendas unitárias no decorrer de um período constante (Porter, 1980). Ao chegar nessa fase, as empresas da indústria se deparam com um grande desafio, que consiste em escolher a melhor estratégia para enfrentá-la, seja ela uma tentativa de continuar na indústria, na crença de que a situação de declínio é temporária, seja ela uma estratégia para sair da indústria da melhor forma possível.

No mundo globalizado, o ciclo de vida dos produtos está se tornando cada vez mais rápido, o que faz com que os setores industriais apresentem crescimento e declínio cada vez mais acelerado e, de acordo com Ghemawat & Nalebluff, cerca de 10 por cento do capital investido em países industrializados estão em indústrias sofrendo processo de declínio (Anand & Singh, 1997).

Segundo Porter, existem três motivos principais para o declínio da demanda de uma indústria, a saber: substituição tecnológica, demografia e mudanças nas necessidades. Outros motivos para que a indústria entre em declínio podem ser o aumento do custo de insumos importantes que são insubstituíveis (Uriu, 1984) ou ações governamentais restringindo a ação de determinada indústria.

Estratégias (oportunidades) para o declínio

Embora numa indústria em declínio existam muito mais ameaças que oportunidades, existem algumas estratégias que podem ser adotadas, que serão citadas a seguir:

- Tentar fazer a indústria crescer novamente – se existirem oportunidades de inversão da situação da indústria dependendo das

atitudes tomadas pelas empresas. Existindo essa possibilidade, Aaker (1984) propõe uma série de estratégias, que são mostradas na figura 7.



Figura 7 Revitalizando mercados em declínio (Aaker, 1984)

- Procurar uma posição de liderança - quando, acontecendo a retirada de empresas mais fracas do negócio, as remanescentes podem conseguir bons resultados em uma futura colheita ou por uma possível inversão do declínio da indústria, a firma pode buscar sobreviver como a líder da indústria (Porter, 1980).
- Nicho - se a empresa identifica um segmento na indústria que pode dar altos retornos, ela pode se focar nesse público alvo e investir na solidificação do segmento e da sua posição nele. Para ter sucesso, a empresa deve focar em P&D, marketing e promoção agressivas para o segmento escolhido, assim como criar uma identificação de marca (Porter, 1980).
- Colheita - Quando a indústria está em declínio irreversivelmente, mas o ritmo é lento e as condições da indústria não são muito inóspitas, a estratégia a ser usada é a de colheita. Ela consiste em procurar aumentar ao máximo o fluxo de caixa proveniente dos produtos vendidos pela empresa, de forma que se possa lucrar o máximo possível antes de sair do negócio (Porter, 1980).
- Desativação rápida - a desativação rápida é indicada quando o declino for rápido e o ambiente, muito inóspito. Também é uma boa estratégia

quando a empresa não tem força suficiente para adotar a estratégia de liderança e não existe um nicho atraente para ela entrar (Porter, 1980).

- Diversificação - uma empresa que ainda tem boa capacidade de investimento numa indústria em declínio pode considerar investir em outro negócio com melhor resultado ao invés de perder dinheiro com o seu produto anterior. Independentemente da análise da estrutura do declínio, a companhia pode perceber que o valor de redirecionar os ativos da empresa para outro negócio é mais valioso do que tentar uma estratégia de nicho ou liderança, mesmo que a indústria possa inverter a situação de declínio no futuro. Essa estratégia pode funcionar muito bem se a diversificação ocorrer para indústrias que necessitam de competências distintas (Prahalad & Hamel, 1990) que a firma adquiriu na indústria que está em declínio.
- Auxílio do governo – o governo pode regulamentar a indústria para restabelecer o equilíbrio entre a oferta e a demanda, desde que a demanda caia só até determinado patamar.

Indústrias Globais

Segundo Porter, indústrias globais são aquelas em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais.

Pode-se identificar indústrias que são globais e, ao mesmo tempo, maduras, emergentes ou declinantes. Porém, o fato da indústria também ser global modifica as estratégias a serem adotadas pelas firmas. Como esse trabalho é focado em firmas que atuam no Brasil e na sua posição no mercado nacional, não será dado foco às características específicas desse tipo de indústria.

2.1.3.1.3.

Uma contribuição da escola posicionamento ao modelo

Estudos anteriores (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997; Hawawini *et al*, 2003) mostraram que a estrutura da indústria, efetivamente,

tem uma participação significativa na explicação do desempenho de uma firma. Dessa forma, consideraremos neste trabalho a estrutura da indústria e o posicionamento da firma na forma das estratégias adotadas como componentes do modelo a ser construído para explicar o desempenho das firmas. O pedaço do modelo que mostra a contribuição da escola posicionamento é uma modificação da figura 5 e pode ser visto na figura 8 abaixo:

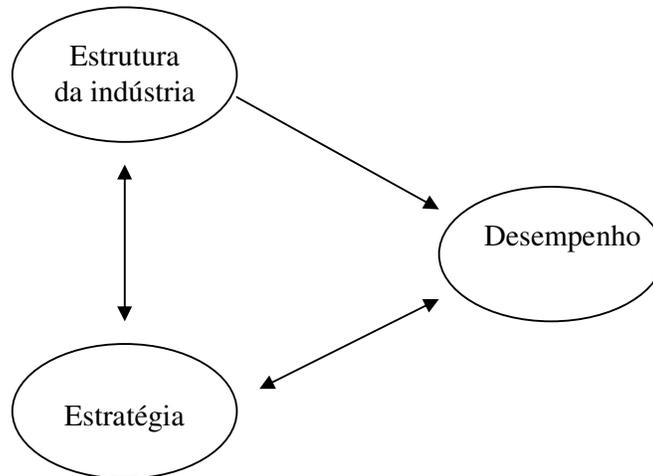


Figura 8 Modelo de explicação do desempenho de acordo com o posicionamento e a estrutura da indústria

A única modificação importante com relação ao modelo de Porter se dá no fato de que o modelo acima considera que o desempenho afeta a estratégia. Isso é considerado por acreditarmos que a estratégia da firma recebe correções de rumo devido ao desempenho anterior. Se o desempenho foi bom, a estratégia é corroborada; se foi ruim, ela é modificada, tentando-se adaptá-la às estratégias das empresas que tiveram bom desempenho.

2.1.3.2. A visão “Resource-based” (RBV)

Contrastando com a escola posicionamento vista acima, a visão *Resource-based* (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991; Prahalad e

& Hamel, 1990) não enxerga que as firmas devem buscar desempenho superior adotando estratégias que encaixem de maneira ideal na estrutura da indústria. Elas devem buscar consistentemente menores custos ou oferecer produtos de melhor qualidade e desempenho. Porém, essa escola prega que a maneira de se conseguir isso é possuindo recursos específicos e difíceis de imitar (Reece *et al.*, 1997).

A primeira contribuição teórica que constitui o cerne da escola *Resource-based* foi dada por Penrose (1959). Tentando entender os motivos do crescimento das firmas, ela contrapõe o modelo econômico tradicional, baseado na teoria de Adam Smith (1776), de que para maximizar os lucros a firma deveria simplesmente observar as condições da curva de oferta e procura. Ela propõe que o crescimento da firma é um fator dependente das oportunidades produtivas que existem em função dos recursos produtivos controlados pela firma e pela maneira que ela tem de coordenar esses recursos. Porém, a escola vai além do estudo de Penrose no sentido de propor que os recursos são uma forma de se decidir sobre a divisão das rendas de uma indústria, sendo estes os meios de se adquirir vantagens competitivas em relação às outras empresas da indústria. A visão de Penrose se limita à criação de valor pela firma, ou seja, ao crescimento do negócio (Rugman & Verbeke, 2002).

De acordo com Wernerfelt (1984), recursos são qualquer coisa que pode ser pensada como força ou fraqueza de uma firma. Os recursos de uma firma podem ser definidos como os ativos, tangíveis ou intangíveis, que são ligados de maneira semi-permanente à firma, como, por exemplo marca, tecnologia interna, qualificação do pessoal, contratos de parceria, maquinaria, processos internos, capital, etc.

Já Barney (2001) define como recursos da firma todos os ativos, capacitações, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento etc. que são controlados pela organização e que podem possibilitar à firma conceber e implementar estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia. Ele diz também que os recursos podem ser de 4 tipos:

- Capital financeiro – todos os tipos de recursos em forma de dinheiro. Seja esse dinheiro da firma, de investidores, capacidade de levantar capital em bancos etc.;
- Capital físico – tecnologia, fábrica, escritório, localização, acesso a matérias-primas, maquinaria etc.;

- Capital humano – todos os recursos ligados às pessoas da organização, como conhecimento tácito, treinamento, experiência dos funcionários ou dos gestores;
- Capital organizacional – atributos da coletividade, como estrutura hierárquica, processos organizacionais, mecanismos de controle, etc.

O mesmo autor definiu algumas premissas para se colocar em prática a visão da escola *resource-based*. A primeira delas é que existe heterogeneidade de recursos, ou seja, firmas, necessariamente, possuem um conjunto diferente de recursos. A segunda é a da imobilidade dos recursos. Isso significa que alguns recursos são muito difíceis de serem copiados ou têm uma oferta inelástica. Essas duas premissas são as bases para defender a tese de que os recursos são um meio de diferenciar as empresas, fazendo com que umas tenham um desempenho superior a outras.

A partir daí, chegou-se a um modelo de análise de recursos para se concluir se o mesmo pode criar ou não uma vantagem competitiva sustentável para a empresa que o possui e, dessa forma, ajudá-la a ter um desempenho superior (Barney, 1991). Para que isso aconteça, 4 questões devem ser analisadas:

- Questão de valor – se o recurso é valioso para a firma, ou seja, ajuda a mesma a responder às oportunidades e ameaças do ambiente;
- Questão de raridade – se o recurso somente é possuído por um pequeno número de empresas rivais;
- Questão de imitabilidade – se o recurso é difícil de ser imitado, ou se o concorrente que não o tem terá um grande custo para tê-lo;
- Questão de organização – se a firma possui procedimentos e políticas que suportam a exploração do recurso.

Se um recurso efetivamente atende positivamente a essas quatro questões, de acordo com Barney, ele possibilita à empresa ter vantagem competitiva sustentável e, dessa forma, ter um desempenho superior.

Ampliando o conceito de recursos que possibilitam dar à empresa vantagem competitiva, Prahalad & Hamel (1990) introduzem o conceito de competências distintivas. Essas competências são “o aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia”. Essas competências podem ser o

cerne dos produtos finais de várias indústrias e, dessa forma, esses recursos adquiridos podem facilitar a entrada da companhia em indústrias diferentes. Se eles forem valiosos, raros, difíceis de imitar e a firma estiver preparada para usá-los, essa empresa pode ter uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho superior em várias indústrias.

Considerando companhias que atuam em várias indústrias, existe a possibilidade de que elas tenham desempenho superior em alguns negócios e em outros não. Utilizando a teoria dos recursos como fonte de vantagem competitiva, Collis & Montgomery (1998) desenvolveram um modelo para análise de como utilizar os recursos para que a companhia tenha, como um todo, desempenho superior. Os autores definem que a vantagem competitiva ocorre quando há uma integração entre os recursos e os negócios da companhia e propõem que os recursos sejam analisados através de um modelo que tem como base a **natureza dos recursos**, que vão desde especializados até genéricos. Dependendo da natureza dos recursos, a organização deve ser pensada de uma forma determinada nos seguintes aspectos:

- Escopo dos negócios – firmas com recursos especializados devem competir em uma variedade mais estreita de negócios do que firmas com recursos mais genéricos;
- Mecanismos de coordenação – quando a firma possui recursos mais genéricos, ela pode utilizar mais recursos por vários negócios através da transferência do que através de compartilhamento, ou seja, o recurso muda de unidade de negócio de acordo com a necessidade, mas não trabalha para várias ao mesmo tempo;
- Sistemas de controle – quanto mais especializados os recursos, mais necessidade de se estabelecer controles operacionais ao invés de financeiros;
- Tamanho do escritório da organização – firmas com recursos mais genéricos têm menos necessidade de compartilhamento de recursos, de forma que o escritório deve ser menor.

2.1.3.2.1.

A visão “Resource-based” dinâmica: considerando mudanças ambientais

A visão *resource-based* tradicional considera que um recurso que possibilita vantagem competitiva sustentável pode trazer um bom desempenho para a firma por muito tempo. Porém, isso só pode ser considerado se tivermos como premissa que a indústria e o ambiente onde ela compete são razoavelmente estáveis e previsíveis. Entretanto, existem ambientes e indústrias que vêem suas oportunidades e ameaças modificadas de maneira muito repentina e imprevisível. Essas mudanças repentinas, chamadas de **revoluções Schumpeterianas** (Shumpeter, 1934), provocam uma mudança no valor das firmas e dos seus recursos, de forma que um recurso que antes dava uma vantagem competitiva pode passar a dar uma desvantagem competitiva de uma hora pra outra.

Para vencer num ambiente competitivo como o descrito acima, a empresa tem que ter uma grande velocidade de resposta e conseguir adaptar os seus recursos de forma a adquirir novas formas de vantagem competitiva. A firma tem que ter uma grande velocidade criar novas tecnologias, modificar sua expertise organizacional e modificar a forma de coordenar seus recursos para competir com sucesso. A essa forma de adaptação se convencionou chamar de **capacitações dinâmicas**. Alguns autores que fizeram estudos nessa linha foram Dierick & Cool (1989), Prahalad & Hamel (1990), Teece *et al.* (1997), Winter (2003) e Helfat e Peteraf (2003).

Helfat & Winter (2003) introduziram a definição de ciclos de vida da capacitação. Dessa forma, toda capacitação ou recurso poderia ser explicado por esse modelo, que teria 3 fases iniciais:

- Fundação – a fase onde são construídas as bases da capacitação nas quais se baseiam o seu desenvolvimento;
- Desenvolvimento – nessa fase há uma gradual construção e evolução do recurso e o seu uso aumenta através do tempo pelo refinamento das suas qualidades;
- Maturidade – o recurso ou capacitação atinge a fase da maturidade, onde há uma estabilidade da quantidade de atividades onde aquele recurso vai participar, ou seja, não há um crescimento da sua utilização.

A partir daí, o recurso ou capacitação pode tomar 6 rumos diferentes, que são:

- Morte ou aposentadoria – sem utilidade, o recurso ou capacitação é aposentado;
- Declínio – acontece um declínio da utilidade devido à superação do recurso ou capacitação, mas ele ainda é aplicado por um tempo;
- Reaplicação – acontece a reaplicação do recurso em outro mercado geográfico;
- Renovação – acontece uma renovação do recurso ou capacitação, devido a uma melhora nas suas características, o que garante uma maior utilização do mesmo;
- Desdobramento – encontra-se uma outra indústria para aplicar o recurso (como acontece com as competências distintivas de Prahalad & Hamel, 1990);
- Recombinação – se reaplica o recurso em um novo produto da mesma indústria, ou outro segmento de mercado. Essa recombinação poderia ser, por exemplo, utilizar um recurso já ultrapassado para atender a segmentos de mercado com menor poder aquisitivo.

A figura 9 ilustra o ciclo de vida de um recurso ou capacitação através de um gráfico de nível de utilização da capacitação versus quantidade acumulada de atividades.

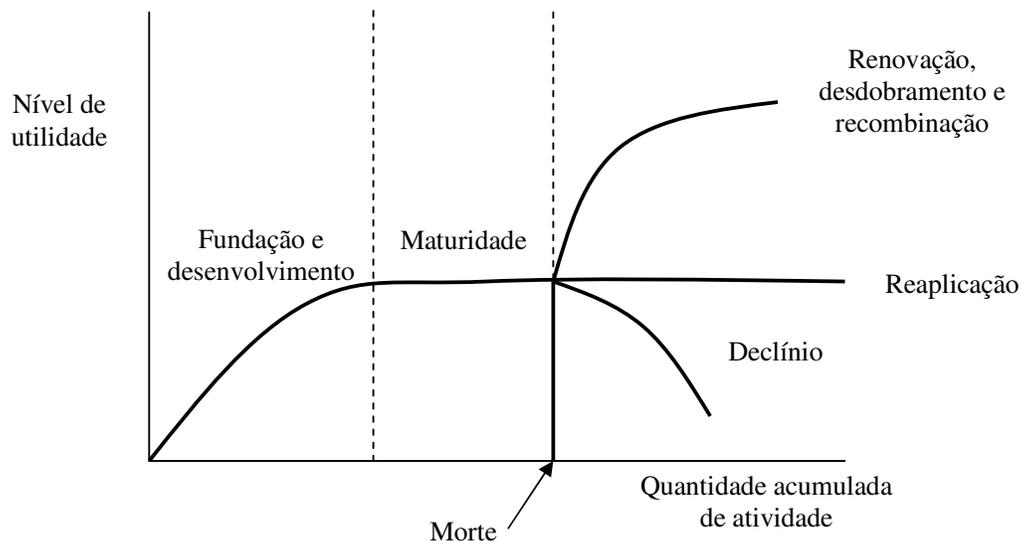


Figura 9 Ciclo de vida da Capacitação (Helfat & Winter, 2003)

Já Teece *et al.* (1997) definem **capacitações dinâmicas** como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar a ambientes em mutação. Dessa forma, essas capacitações são a habilidade da organização de adquirir novas formas de vantagem competitiva com a mudança no ambiente.

A partir daí, os autores argumentam que a vantagem competitiva da firma é dada pelos **processos organizacionais e de gestão**, moldada pelas **posições dos ativos** e pelos **caminhos** que a firma percorreu e tem a percorrer. Isso é a essência das capacitações dinâmicas da companhia. Então, eles listam os tipos de recursos de cada uma dessas três categorias:

- Processos organizacionais e de gestão
 - Coordenação / integração
 - Aprendizado
 - Reconfiguração e transformação
- Posições
 - Ativos tecnológicos
 - Ativos complementares (ativos que não são diretamente ligados ao negócio, mas podem alavanca-lo)
 - Ativos financeiros

- Ativos reputacionais
- Ativos estruturais
- Ativos institucionais (característicos do ambiente onde está a firma)
- Ativos de mercado (posição de mercado)
- Fronteiras organizacionais (nível de integração vertical, horizontalidade da linha de produtos)
- Caminhos
 - Dependência de caminhos (a história da firma)
 - Oportunidades tecnológicas

2.1.3.2.2. Influência dos recursos no desempenho

Schroeder *et al.* (2002) criaram um modelo baseado na visão *resource-based* para indústrias de manufatura. Esse modelo pode ser adaptado também para outras indústrias, pois ele não contém elementos muito específicos da indústria de manufatura e é baseado na importância do aprendizado organizacional, tanto interno quanto externo. Esse modelo tem como pressuposto que o papel do aprendizado e da geração de conhecimento é gerar processos e equipamentos de propriedade da firma (Conner, 1991; Kogut & Zander, 1996). O modelo proposto possui os seguintes construtos e é mostrado na figura 10:

- Aprendizado interno – é a forma como a firma produz e passa conhecimento internamente. Essa forma de criação / transmissão inclui treinamento multifuncional de empregados e incorporação de sugestões para os processos da empresa;
- Aprendizado externo – é o aprendizado de como encontrar soluções em conjunto com fornecedores e clientes. Esse construto mede a relação com os fornecedores no sentido de desenvolver soluções conjuntas, o quanto o cliente participa do desenvolvimento dos produtos ou serviços etc.

- Processos e equipamentos proprietários – as capacitações e recursos possuídos pela firma que dão vantagem competitiva. Esses recursos tanto podem ser equipamentos patenteados como processos que são utilizados pela firma. O modelo proposto pelos autores considera processos e equipamentos contidos dentro de uma fábrica, porém, nesse trabalho, o construto é generalizado para equipamentos ou processos de qualquer firma em qualquer indústria;
- Desempenho – o modelo proposto em desempenho operacional como resultado do aprendizado da firma na construção de processos e equipamentos que dão vantagem competitiva. Esse desempenho é medido na forma de custo de manufatura, taxa de perda, entrega no prazo, etc. Mas aqui, será considerado o desempenho organizacional de maneira mais ampla, mostrado na figura 4.

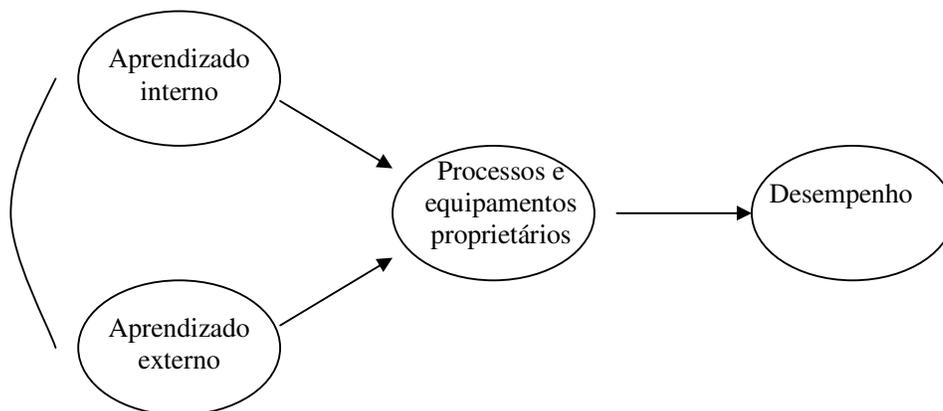


Figura 10 Modelo de explicação de desempenho baseado no aprendizado da firma e nos recursos (adaptado de Schroeder *et al.*, 2002)

Esse modelo considera que existe uma correlação entre o aprendizado interno e o externo, o que quer dizer que uma firma que se preocupa com o aprendizado tende a fazê-lo tanto internamente quanto externamente. O modelo também prega que, quanto maior o aprendizado interno e externo, melhor o nível dos processos e equipamentos possuídos pela firma e mais eles dão vantagem

competitiva para a empresa. Finalmente, quanto mais diferenciados e mais fonte de vantagem competitiva são os processos e equipamentos, melhor o desempenho da companhia.

2.1.3.3. Integração entre RBV e a escola posicionamento

Um modelo integrando as teorias das RBV e de posicionamento foi proposto por Spanos & Lioukas (2001). Esse modelo possui os principais construtos já vistos nos modelos aqui mostrados: **estrutura da indústria**, **estratégia**, **recursos da firma** e **desempenho**. Os dois primeiros são bases da teoria da escola posicionamento e o terceiro, de RBV. Desempenho é o motivo pelo qual estudamos estratégia e é o construto que sempre se quer tentar explicar.

Nesse modelo, o desempenho é dependente tanto dos recursos, quanto da estrutura da indústria e da estratégia. Estratégia é influenciada pelos recursos da firma e influencia a estrutura da indústria. A figura 11 ilustra essas relações:

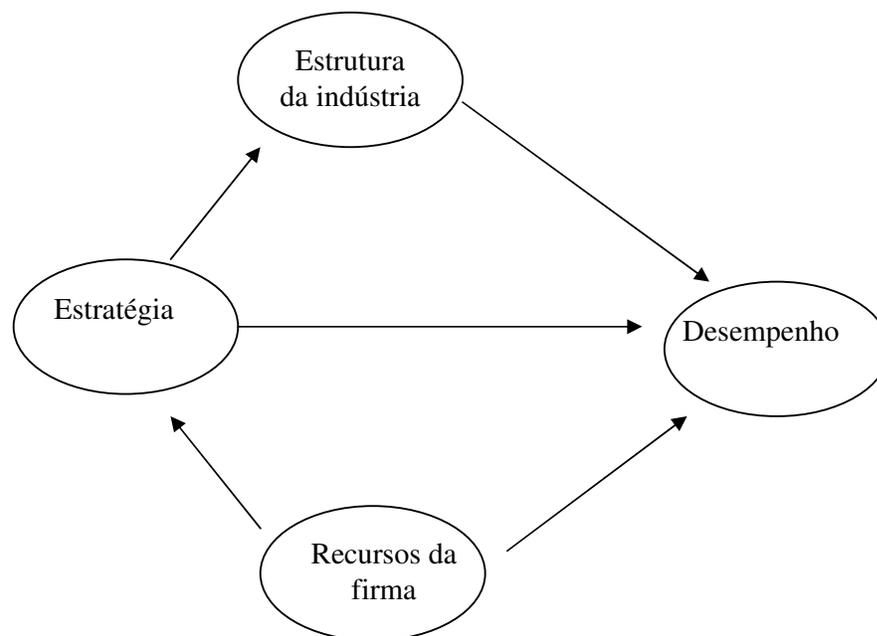


Figura 11 Modelo de Spanos & Lioukas (2001). Integrando ambas as escolas para tentar explicar o desempenho das firmas.

2.1.3.4. Fatores ambientais

Ao fazer a análise estratégica da empresa, tem-se que considerar os fatores que norteiam o ambiente que a cerca. Anteriormente, comentou-se sobre fatores internos à empresa e à indústria. Agora, será introduzido neste trabalho o conceito de análise ambiental, ou seja, a análise dos fatores que afetam o desempenho das firmas independente da indústria. Esses fatores são intrínsecos do lugar onde a empresa está situada (país, estado, cidade etc.).

Fatores ambientais podem ser divididos em quatro tipos, de acordo com Austin (1990): **econômicos, políticos, demográficos e culturais.**

- Fatores econômicos – esses fatores focam na diferença entre as características econômicas do ambiente onde a firma está instalada. Dentre os fatores econômicos, há os recursos naturais, mão-de-obra, capital, infra-estrutura e tecnologia;
- Fatores políticos – esses fatores dão conta da estrutura política do lugar onde a firma está inserida, considerando a forma como essa estrutura influi para ajudar a fazer crescer ou prejudicar o crescimento de uma firma. Esses fatores são instabilidade política, ideologia, instituições (como são as instituições públicas, desde justiça e polícia, até instituições burocráticas, receita federal etc.) e *links* internacionais que o país e/ou a região possuem;
- Fatores culturais – a forma como os valores, atitudes e comportamento influem no sucesso, ou não, de uma empresa. Esses valores guiam o comportamento das pessoas no lugar e têm enorme influência na forma como a empresa vai ter que agir. Esses fatores são estrutura social, natureza humana, orientação espaço-temporal, religião, sexo (como é a relação entre homens e mulheres) e linguagem (se o país ou a região falam uma só língua ou várias etc.);
- Fatores demográficos – a demografia influi tanto na mão-de-obra que a firma tem disponível quanto no perfil do seu mercado consumidor. Os fatores demográficos são crescimento populacional, estrutura de idade, urbanização, migração e saúde da população.

Naturalmente, os fatores ambientais influem em cada tipo de indústria de maneira diferente, de forma que o que pode influir muito para uma pode ter pouco significado para outra. A figura 12 mostra as relações entre os fatores ambientais, de acordo com Austin.

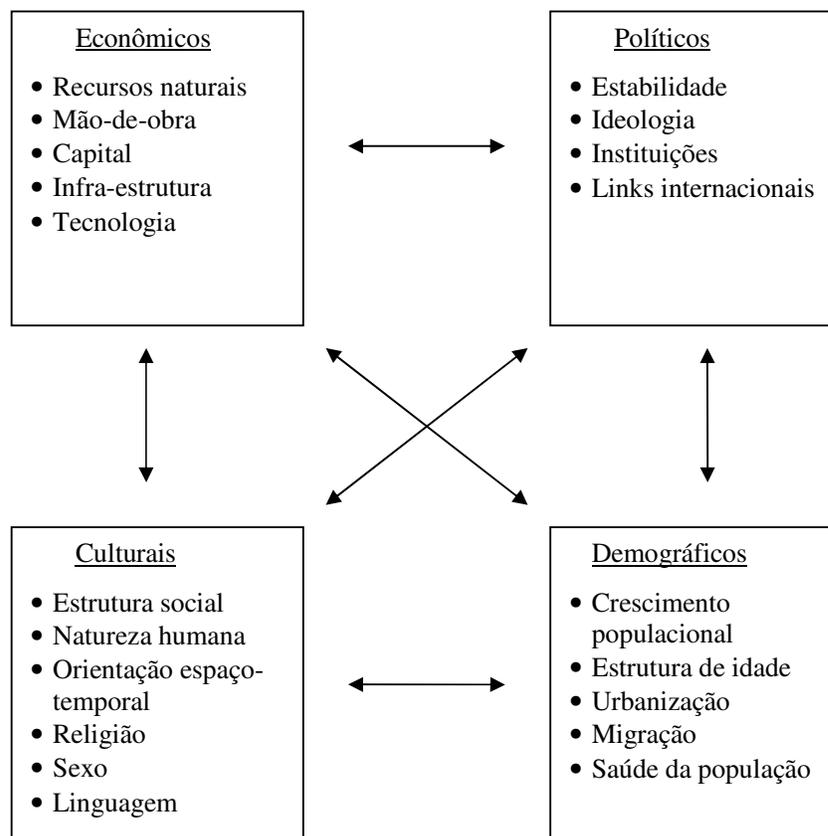


Figura 12 Fatores ambientais (Austin, 1990)

2.1.3.5. Modelo proposto e hipóteses de pesquisa

Pegando-se como base os modelos das figuras 4, 8, 10 e 11, assim como os fatores ambientais da seção 2.1.3.4, foi criado um modelo que junta o conhecimento produzido pelas escolas de posicionamento e *resource-based* para explicar o desempenho da firma. Esse modelo tem como pressuposto que os

fatores ambientais afetam a estrutura da indústria, a estratégia da firma e os recursos que ela dispõe. Daí pra frente, as relações entre os construtos são as mesmas já definidas pelos modelos anteriores. O modelo proposto é mostrado na figura abaixo:

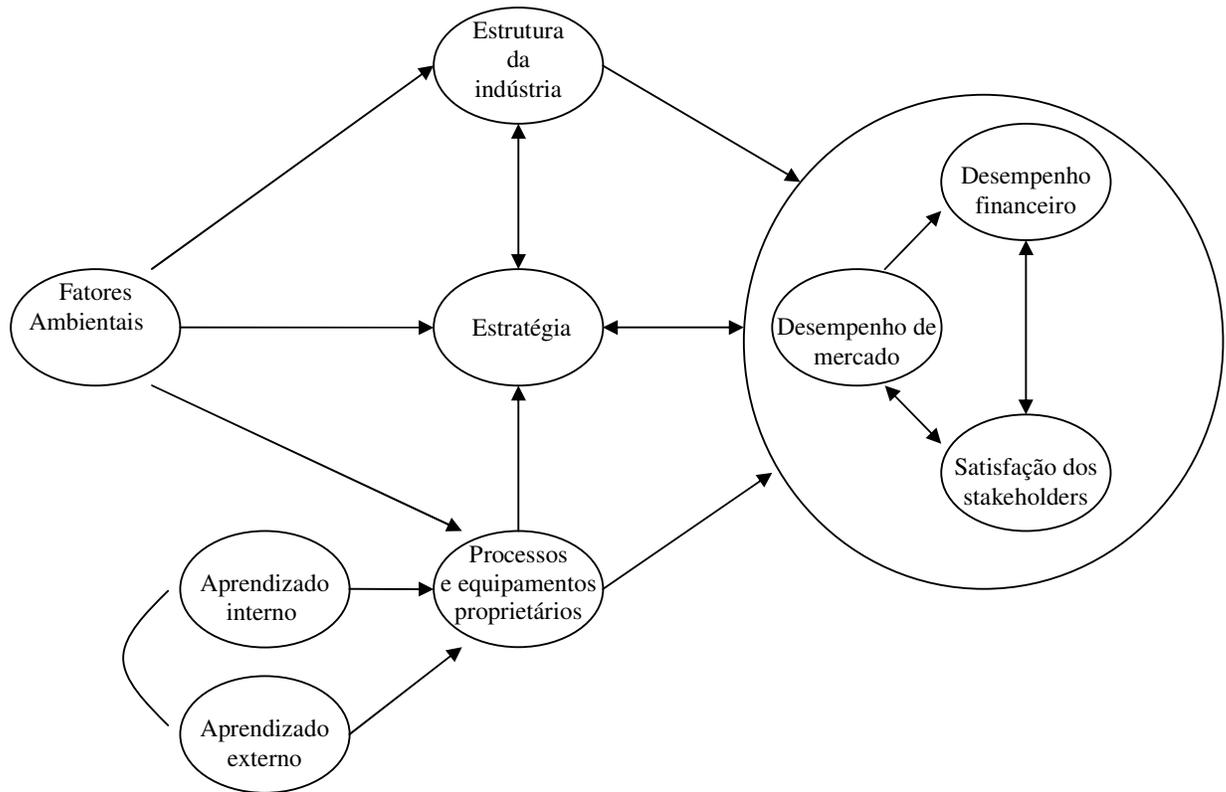


Figura 13 Modelo proposto

Os construtos estrutura da indústria, estratégia e processos e equipamentos proprietários afetam todos os construtos de desempenho, assim como eles se afetam entre si da forma que as setas indicam.

O modelo acima proposto, embora se proponha a representar da maneira mais completa possível o cenário em que as firmas se encontram, tem dificuldades grandes de ser operacionalizado por modelos estatísticos. O primeiro problema é o fato de existirem três construtos de desempenho, o que dificulta a análise dos resultados e as conclusões. O segundo são as setas duplas, como a que liga o construto **estrutura da indústria** ao de **estratégia**.

Para facilitar a análise estatística, então, um novo modelo com simplificações é proposto. O novo modelo terá somente um construto de desempenho, que será representado pelas variáveis dos três construtos propostos inicialmente. Além disso, a seta dupla entre os construtos **estrutura da indústria** e **estratégia** se transformará numa seta que vai na direção do segundo para o primeiro, como no modelo de Porter, e a seta dupla que liga **desempenho** e **estratégia** irá na direção do primeiro para o segundo. O novo modelo é mostrado na figura abaixo.

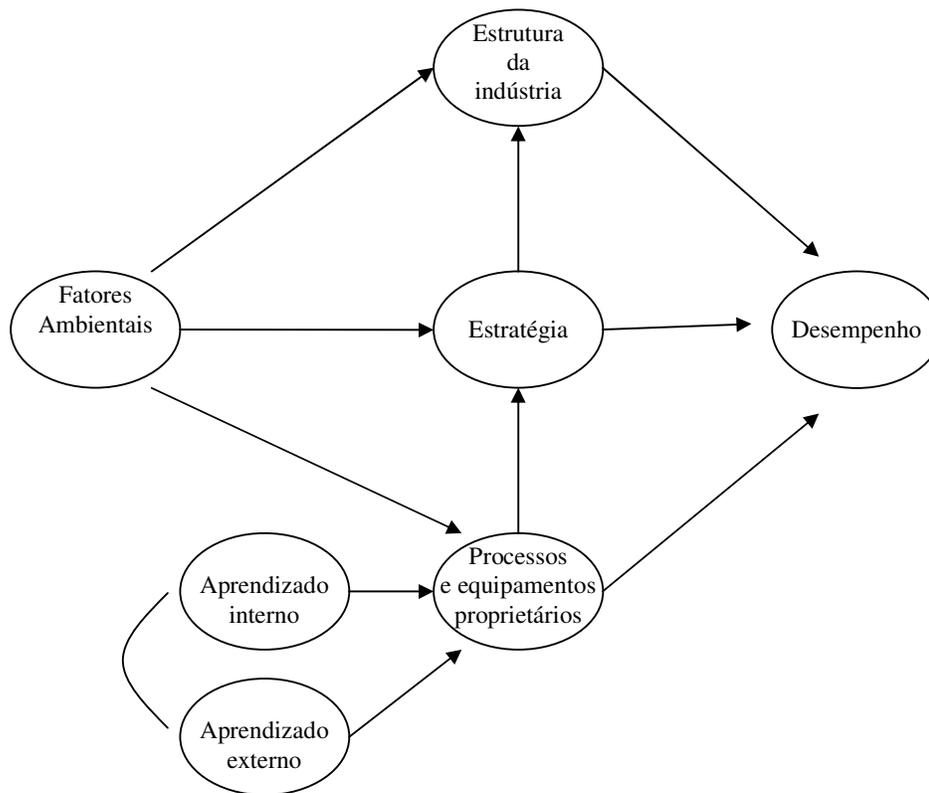


Figura 14 Modelo simplificado

A seguir, são listadas as variáveis que representam cada um dos construtos do modelo simplificado.

Fatores ambientais

- Fatores econômicos

- Recursos naturais
- Mão-de-obra
- Capital
- Infra-estrutura
- Tecnologia
- Fatores políticos
 - Estabilidade
 - Ideologia
 - Instituições
 - *Links* geográficos
- Fatores culturais
 - Estrutura social
 - Natureza humana
 - Orientação espaço-temporal
 - Religião
 - Sexo
 - Linguagem
- Fatores demográficos
 - Crescimento populacional
 - Estrutura de idade
 - Urbanização
 - Migração
 - Status de saúde

Cada um dos fatores será composto da média das variáveis que elas compõem e cada uma dessas variáveis será medida em uma escala *likert* de 1 a 5, sendo que 1 significa que a variável em questão prejudica muito a firma; 2 significa que ela prejudica a firma; 3, ela é indiferente para a firma; 4, ela favorece a firma e 5 significa que ela favorece muito a firma.

Estrutura da indústria

- Entrada
- Rivalidade

- Substitutos
- Fornecedores
- Compradores

As variáveis são medidas de acordo com a percepção da firma de como cada um desses fatores ameaça a rentabilidade da indústria como um todo. Elas serão medidas em uma escala *likert* de 1 a 5, com 1 sendo ameaça muito fraca e 5, ameaça muito forte.

Estratégia

- Desenvolvimento de novos recursos
- Serviço ao cliente
- Eficiência operacional
- Controle de qualidade do produto
- Manutenção de altos índices de inventário
- Preços competitivos
- Alta variedade de produtos
- Desenvolvimento / refinamento de produtos
- Inovação em técnicas e metodologias de marketing
- Controle de canais de distribuição
- *Procurement* de matérias primas
- Minimização de uso de financiamento externo
- Servir a mercados geográficos especiais
- Produtos para segmentos de alto preço
- Anúncio
- Inovação nos processos de manufatura

Cada uma das variáveis acima foi proposta por Dess & Davis (1984). Elas são medidas também de acordo com uma escala *likert* de 1 a 5, sendo que 1 significa que a empresa não se preocupa nem um pouco com a estratégia em questão e 5 significa que ela usa o máximo possível a estratégia. As pontuações intermediárias são níveis crescentes de uso da estratégia.

Processos e equipamentos proprietários

- Capacidade de coordenação / integração
- Capacidade de reconfiguração e transformação
- Processos internos
- Recursos tecnológicos
- Recursos complementares
- Recursos financeiros
- Reputação da firma
- Recursos estruturais
- Posição de mercado

Essas variáveis foram propostas por Teece et al. (1997) e, pelo autor, são medidas numa escala *likert* de 5, sendo que 5 significa que aquele tipo de recurso ou capacitação dá uma grande vantagem competitiva para a firma e 1 significa que esse tipo de recurso dá uma grande desvantagem competitiva. Se a variável for medida como 3, é porque aquele recurso ou capacitação não faz a mínima diferença.

Aprendizado interno

- *Cross-training* de empregados (possibilitando que um empregado faça *backup* de outro)
- Treinamento de empregados em múltiplas tarefas
- Políticas que consideram sugestões de melhorias pelo empregado
- Quantidade de sugestões úteis implementadas

As variáveis de aprendizado interno foram adaptadas de uma proposta de Schroeder *et al.* (2002) para indústrias manufatureiras e também são medidas numa escala *likert* de 1 a 5. Nesta escala, 1 significa que o indicado pela variável não existe na empresa e 5 diz que ela existe de uma forma extremamente intensa.

Aprendizado externo

- Esforço para estabelecer relacionamentos de longa duração com fornecedores
- Manutenção de comunicação próxima com fornecedores sobre mudanças, qualidade e design
- *Feedback* de clientes sobre qualidade de produto e serviço
- Envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento de produto

As variáveis de aprendizado externo foram propostas pelos mesmos autores das de aprendizado interno e são medidas da mesma forma.

Desempenho

- Desempenho de mercado
 - *Market-share*
 - Crescimento de *market-share*
 - Qualidade de produto
 - Qualidade de serviço

Market-share e crescimento de *market-share* serão medidas em percentuais. As duas últimas são a percepção dos clientes da empresa sobre a qualidade do produto e do serviço da empresa. Elas serão medidas em escala *likert* de 1 a 5, sendo 1 muito ruim e 5 muito bom.

- Satisfação dos stakeholders
 - Satisfação dos acionistas
 - Satisfação dos empregados
 - Satisfação dos fornecedores
 - Satisfação dos clientes
 - Satisfação dos habitantes do em torno da firma

As variáveis de satisfação dos *stakeholders* são as medições do quanto cada um dos atores da firma está satisfeito com a mesma. Elas são medidas numa escala *likert* de 1 a 5, indo do muito insatisfeito (1) até o muito satisfeito (5). Para fazer a medição do construto considerando variáveis com diferentes escalas, tem-se que normalizar todas elas.

- Desempenho financeiro
 - Resultado líquido
 - Lucro por Ação
 - Retorno sobre ativos
 - Retorno sobre patrimônio líquido

Todas as variáveis usadas para a medição do desempenho financeiro derivam do lucro. Porém, cada uma delas faz a ponderação de forma diferente, seja sobre o número de ações, o valor dos ativos ou do patrimônio líquido. Métodos estatísticos a serem explicados mais adiante serão utilizados para verificar se todas as variáveis efetivamente serão usadas no modelo ou se mais de uma significa a mesma coisa e serão desconsideradas. Como a escala é diferente entre as variáveis, deve ser feita a normalização entre elas.

A partir das definições dadas acima e de tudo o que foi apresentado até aqui, pode-se formular as hipóteses nas quais esse trabalho se baseia e que ele pretende confirmar. A principal hipótese de pesquisa é:

H0 – O desempenho de uma firma é significativamente influenciado pelos fatores ambientais, pela estrutura da sua indústria, pelos recursos que ela possui e pelas estratégias adotadas pela mesma.

Essa hipótese genérica é embasada pelas seguintes hipóteses abaixo descritas:

H0,1- Os fatores ambientais influenciam de maneira significativa a estrutura da indústria;

H0,2- Os fatores ambientais influenciam de maneira significativa os recursos e capacitações que uma firma possui;

H0,3- Os fatores ambientais influenciam de maneira significativa as estratégias adotadas pelas firmas;

H0,4- Existe correlação positiva entre a capacidade de aprendizado interno e externo da firma;

H0,5- A capacidade de aprendizado interno da firma influencia de maneira significativa os recursos e capacitações que uma firma possui;

H0,6- A capacidade de aprendizado externo da firma influencia de maneira significativa os recursos e capacitações que uma firma possui;

H0,7- As estratégias das firmas afetam significativamente a estrutura da indústria;

H0,8- Os recursos e capacitações da firma influenciam de maneira significativa as estratégias adotadas pela mesma;

H0,9- A estrutura da indústria influencia de maneira significativa o desempenho da firma;

H0,10- Os recursos e capacitações da firma influenciam de maneira significativa o desempenho da mesma;

H0,11- As estratégias adotadas pela firma influenciam de maneira significativa o desempenho da mesma.

Os modelos, que serão também testados e o resultado comparado com os obtidos pelo modelo proposto, são os modelos das figuras 8 e 10. O modelo da figura 8 será considerado com a seta que liga os construtos Estratégia e Estrutura da Indústria apontando somente do primeiro para o segundo, assim como a seta que liga Estratégia e Desempenho, por simplificações operacionais.

Para o modelo da figura 8, as hipóteses que serão testadas serão **H0,7**, **H0,9** e **H0,11**. Para o modelo da figura 10, as hipóteses testadas serão **H0,4**, **H0,5**, **H0,6** e **H0,10**.