

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta e discute os principais conceitos sobre os quais se baseia esse estudo, sem no entanto exaurir o tema. Busca-se através dele prover sustentação teórica ao trabalho desenvolvido.

2.1 Ambiente Competitivo

A conquista de um desempenho superior sustentável no longo prazo é o principal objetivo da maioria das empresas. Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos visando a definir as variáveis relevantes e explicar cientificamente o fenômeno. A maior parte desses estudos define como principais variáveis para sua compreensão a estrutura da indústria, o ambiente competitivo, os processos organizacionais e as estratégias competitivas.

Pode-se afirmar que é relativamente consensual tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial que um desempenho superior envolve combinações específicas das variáveis supra mencionadas. No entanto, há uma falta de consenso quanto à definição da estrutura dessas combinações.

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

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

As empresas sofrem grande influência do ambiente em que atuam na definição de seus posicionamentos estratégicos. 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.

Um modelo amplamente conhecido para análise do ambiente competitivo é

o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980).

As pesquisas de Porter concentram-se em duas questões centrais que, segundo o autor, são os principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa.

A primeira questão consiste em como determinar a atratividade de uma indústria. Diferentes indústrias oferecem oportunidades distintas de rentabilidade e sua lucratividade inerente é um ingrediente essencial na determinação do desempenho de qualquer empresa que nela atue. Há indústrias favoráveis onde a rentabilidade média é alta e obtida sem grandes esforços, e há indústrias tão desfavoráveis que a empresa não consegue ser lucrativa, nem mesmo com elevados esforços.

A segunda questão consiste em como determinar a posição relativa de uma empresa dentro de uma dada indústria. Em outras palavras, essa questão procura entender o motivo pelo qual as empresas em uma mesma indústria apresentam desempenho distintos, havendo empresas que são muito mais rentáveis que outras.

Por sofrerem modificações com o passar do tempo, ambas as questões devem ser permanentemente analisadas.

O modelo de Porter pretende permitir encontrar os fatores que determinam a atratividade de uma indústria e o satisfatório posicionamento de uma empresa dentro dela. Além disso, busca explicar como esses fatores influenciam na escolha da estratégia competitiva de uma empresa em uma dada indústria.

Vale dizer que 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 como consequência de seu esforço para alterá-lo a seu favor.

2.1.2 Modelo das Cinco Forças

De acordo com Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente em que se insere, sendo o aspecto principal desse meio a indústria em que a empresa compete. As forças externas à indústria são significativas para as empresas, principalmente no sentido

relativo, uma vez que, em geral, afetam todas as empresas, e o aspecto mais importante encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com tais forças.

Em seus estudos, Porter (1980 e 1985) procurou responder as seguintes questões fundamentais:

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

A fim de responder tais perguntas, Porter criou um modelo baseado na existência de forças econômicas que moldariam a estrutura da indústria, definindo assim seu potencial de retorno. Comparando indústrias distintas, observa-se que um alto grau de competitividade acarreta em um retorno médio menor do que em indústrias com menor grau de competição. Enfocando uma única 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 que, segundo Porter, determinam a atratividade de uma indústria, são:

1. Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada de novos competidores constitui na probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem mercado, seja passando benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos, seja elevando os custos da competição. As barreiras de entrada levantadas diminuem a probabilidade de entrada de novos competidores em uma determinada indústria,

evitando dessa forma a queda dos preços.

Geralmente, novos entrantes chegam bem capitalizados e com fortes intenções de conquistar parcelas significativas de mercado. Os três principais aspectos que protegem a empresa de uma determinada indústria contra novos entrantes são a barreira de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço da entrada dissuasivo.

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.

2. Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos cumprem praticamente a mesma função do produto em questão. A proximidade do desempenho do substituto em relação ao do existente determina seu valor. A ameaça de substitutos define até que ponto outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador limitando, dessa forma, o montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto original de uma indústria.

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; e
- propensão do comprador a substituir.

3. Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores determina sua intensidade de retenção do valor criado pelas empresas do mercado, deixando-as apenas com retornos modestos. Sua manifestação consiste em forçar uma baixa de preços, exigindo melhorias de qualidades, serviços de manutenção, compatibilidade de produtos e garantias, gerando como consequência 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.

4. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores determina em quanto os fornecedores irão se apropriar do valor criado às custas das empresas. Sua manifestação decorre da capacidade do fornecedor elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços prestados.

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.

Em suma, o poder dos fornecedores será maior quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

5. Rivalidade entre os competidores existentes

A intensidade da rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada. Ela determina até que ponto as empresas que já atuam na indústria irão conservar para si mesmas o valor criado por elas próprias para seus compradores e usá-lo seja para repassá-lo em parte para os compradores na forma de preços mais baixos, seja para dissipá-lo em custos mais elevados visando afastar os competidores existentes, ou seja, levantar barreiras de entrada para os competidores potenciais.

A intensidade da rivalidade desempenha um importante papel para determinar se as empresas já atuantes expandirão agressivamente sua capacidade ou optarão por manter a rentabilidade.

Seus determinantes são:

- 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 vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura da indústria e de suas características técnicas e econômicas.

Vale lembrar que 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 vigor global e relativo das forças competitivas, podendo influenciar a rentabilidade de forma positiva ou negativa.

Além disso, as empresas, por meio de suas estratégias adotadas, podem exercer influência sobre as cinco forças. Muitas vezes, as empresas escolhem estratégias sem considerar suas conseqüências no longo prazo sobre a estrutura da indústria e a reação dos competidores.

O modelo descrito acima permite o diagnóstico e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria. Depois de desenvolvida essa 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.

Austin (1990) acrescenta ao modelo de Porter uma sistemática de análise das variáveis ambientais, as quais englobam fatores culturais, demográficos, políticos e econômicos. Apesar de terem sido considerados por Porter e classificados como papel do governo e do ambiente, tais fatores não foram devidamente desenvolvidos em seus estudos.

Concluindo, o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva é crucial do ponto de vista estratégico, pois coloca em destaque as áreas em que a empresa deve enfrentar a concorrência e as áreas em que deve evitá-la.

2.2 Estratégias Competitivas

O termo estratégia vem do grego *strategos* e significa “a arte do general” (Evered, 1983 em Carneiro, 1997). Esse termo bélico passou a ser aplicado no combate entre empresas por maiores parcelas de mercado a partir da década de 60.

Mintzberg (1987) desenvolveu um conceito de estratégia calcado em cinco variáveis, “Os Cinco P’s”, que seriam cinco definições distintas encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, as quais seriam *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva).

Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, enquanto que a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, isto é, não intencional. Dessa forma, introduziu-se a distinção entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo-se por fim que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

Diversos autores têm se manifestado quanto ao significado organizacional para a palavra estratégia. Uma das inúmeras definições possíveis para estratégia consiste na padronização das correntes de ação ao longo do tempo, ou originalmente, “*a pattern in a stream of actions over time*” (Mintzberg & Waters, 1988, p.257). Outra definição de estratégia, segundo Porter, seria a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los, ou originalmente, “*a combination of the ends (goals) for which the firm is striving and the means (policies) by which it is seeking to get there*” (Porter, 1980, p.xvi).

Vale destacar que, para Porter (1980), a estratégia possui o significado de alinhar a firma com seu ambiente num processo de adaptação. A estratégia competitiva, segundo o autor, envolveria meios para que a empresa agisse de forma única, isto é, para que escolhesse intencionalmente um conjunto diferente de atividades ou desenvolvesse atividades de forma distinta de seus competidores conseguindo, dessa forma, obter uma combinação singular de valores para seus produtos ou serviços.

Entretanto, ainda segundo Porter, escolher um posicionamento único não é suficiente para que uma empresa garanta vantagem competitiva sustentável, uma

vez que esse posicionamento privilegiado atrairia a atenção de novas empresas, as quais acabariam por copiá-la de alguma forma, seja reposicionando-se de forma a tentar igualar o desempenho, seja expandindo suas atividades para novos ramos, sem contudo sair do mercado ou do nicho de mercado em que atuava primordialmente. Dessa forma, o posicionamento estratégico só seria sustentável caso a empresa conseguisse provocar a existência de *trade-offs* com outras posições, pois isso implicaria na necessidade de escolhas por parte das demais empresas, limitando a concorrência.

Já para Mintzberg & McHugh (1985), a estratégia é polimorfa, adaptando-se à medida que novos elementos passam a ser inseridos no processo de tomada de decisão. Dessa forma, os 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 advém do fato de alguns autores (Hambrick, 1983; Miles et al., 1978; Mintzberg, 1988; Porter, 1980 e 1985) acreditarem ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de forma que sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento (Herbert & Deresky, 1987).

De acordo com Hambrick (1983), é possível identificar um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas, reduzindo o vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar em seus estudos.

Esse conceito se baseia no fato de que a vantagem competitiva é o núcleo de qualquer estratégia e que, para obtê-la, a empresa tem que optar por uma estratégia e pelo escopo que será utilizado para alcançá-la.

Segundo Miller (1981), categorias ou tipos de uma tipologia representam características gerais, arquétipos ou *gestalts*, que definem todo um conjunto de atributos. Portanto, uma vez identificado o arquétipo a que uma dada empresa pertence, 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 orientações semelhantes. Uma vez que não podem ser mensuradas diretamente, tais estratégias são comumente chamadas de latentes. Portanto, torna-se necessário

um grupo de estratégias mensuráveis a elas relacionadas. Por meio de questionários e pesquisas, faz-se possível à avaliação do grau de utilização de diversas estratégias competitivas, tais como políticas de preço, distribuição, custos, entre outras.

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

É exatamente sobre esses conceitos que o estudo aqui desenvolvido se sustenta. 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.

Vale dizer que tais variáveis foram sintetizadas a partir do grupo original apresentado por Dess e Davis (1984) e complementado posteriormente por Kotha e Vadlamani (1995).

2.3 Tipologias

As tipologias são esquemas de classificação que, conforme Hambrick (1993) em Carneiro (1997), quando utilizadas reduzem o vasto leque de combinações que um pesquisador teria de considerar. Os tipos, ou categorias, de uma tipologia representam características gerais, chamados também de *gestalts*, os quais definem um pacote holístico de atributos que, uma vez identificado, pode ser testado e expandido por futuros estudiosos, cada qual exibindo preferência por um determinado tipo de variáveis.

O estudo estratégico de empresas é em geral uma área de grande polêmica. Existe uma linha de raciocínio, o posicionamento, na qual alguns pesquisadores e autores acreditam que a performance de uma empresa e seus resultados financeiros são conseqüências predominantemente do ambiente competitivo em que se encontra. Nessa discussão, as interações entre os diversos agentes que compõem o ambiente são de fundamental importância.

Existe também uma outra linha de pesquisa que associa o desempenho das empresas aos recursos internos e condições organizacionais. Aqui são chamados de recursos internos não somente os ativos tangíveis e as pessoas que compõem essa organização, mas também os seus ativos intangíveis, notadamente suas competências caracterizadas em seus sistemas e processos internos. Essa linha de raciocínio é conhecida como *resource-based view*.

Em seguida, são descritas três tipologias amplamente aceitas.

2.3.1 Modelo de Porter

Porter (1986) identificou três diferentes estratégias genéricas que poderiam ser implementadas pelas empresas em busca de um desempenho superior a seus concorrentes. Sua idéia é apoiada pelo fato de que as empresas podem obter desempenho superior estabelecendo uma estratégia competitiva forte dentro do segmento ao qual pertence, adotando uma das três estratégias genéricas possíveis, que são liderança no custo total, diferenciação e enfoque, e selecionando um segmento atrativo com auxílio de seu modelo das cinco forças. Essas forças, que são a ameaça de novos entrantes, rivalidade dentro da indústria, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de substituição, determinam a atratividade da indústria. Essa visão de estratégia visa a gerar retornos acima da média do setor, mesmo na presença de intensas forças competitivas.

Porém, ainda segundo Porter, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar somente uma das estratégias genéricas.

As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma delas foram por ele designadas como empresas sem

posicionamento ou *stuck-in-the-middle*, carecendo, portanto, de consistência interna e apresentando, dessa forma, resultados inferiores aos daquelas que conseguem desenvolver apenas uma das três estratégias genéricas.

A tipologia de Porter (1980, 1985), ilustrada e descrita a seguir, é formulada a partir de considerações sobre objetivos de mercado, que pode assumir os aspectos amplo ou estreito, bem como sobre vantagem competitiva, podendo assumir o papel de liderança em baixo custo ou diferenciação.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Inferior	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Figura 1 - Ilustração da Tipologia de Porter

A extensa divulgação que a tipologia de Porter vem recebendo no meio acadêmico e empresarial, bem como na imprensa especializada, tem tornado essa tipologia bastante conhecida.

1. Estratégia de liderança em custo

O ponto central da estratégia de liderança em custo total reside na capacidade da empresa fazer com que seu custo total seja inferior aos de seus concorrentes. Tal custo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. A posição de custo baixo permite que a empresa continue auferindo lucros quando muitos de seus concorrentes já tiveram todo os seus lucros consumidos na competição.

Quando pressionada por fornecedores, a empresa de baixo custo terá mais fôlego que seus concorrentes para continuar na indústria. Tal 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.

2. Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa oferece um produto considerado único por seus clientes, isto é, cujas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência.

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças ambientais, embora 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. Além disso, diminui também o poder dos compradores, uma vez que, pela própria definição de produto diferenciado, não encontrarão no mercado nenhuma alternativa com as mesmas características desejadas. Argumentação similar aplica-se na análise da vulnerabilidade da empresa em relação a entrantes potenciais e produtos substitutos.

Considerando-se que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um prêmio de preço e desde que esse prêmio cubra eventuais custos adicionais incorridos 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.

3. Estratégia de enfoque

A estratégia de enfoque baseia-se no fato de que 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 de forma a 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 mediante uma posição de baixo custo total ou de uma posição de diferenciação.

As empresas que não optam por nenhuma das três estratégias supra mencionadas ou investem seus esforços na direção de duas ou mais estratégias simultaneamente encontram-se em posição extremamente frágil diante das forças competitivas. Normalmente, as 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. Tal quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade sendo usualmente denominado de meio-termo (*stuck-in-the-middle*).

Essa situação de 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 ou o 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; e
- 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; e
- 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; e
- concorrentes com posicionamento de enfoque desenvolvem sub-mercados dentro do alvo estratégico.

Vale dizer que a tipologia de Porter sofreu uma série de críticas de autores como Hill, 1988; Miller, 1990; Miles & Snow, 1984; e Mille & Dess, 1993. Cavalcanti (1997) cita críticas de Mintzberg (1988) e Faulkner & Bowman (1992) sobre a efetividade da estratégia de liderança de custos proposta por Porter. Tais autores defendem que como o baixo custo não pode ser observado pelos compradores, não representa uma vantagem competitiva. Assim, o baixo custo só seria vantajoso caso se traduzisse no menor preço do produto frente à concorrência. Além disso, esses autores associam menor custo à queda de qualidade.

Tais críticas não parecem pertinentes uma vez que a empresa com baixos

custos geralmente auferirá maiores lucros, com o qual poderá sustentar sua vantagem competitiva. Além disso, baixos custos podem ser alcançados sem comprometimento de qualidade mediante otimização e automação de processos, evolução na curva de aprendizado, entre outros fatores.

A existência de um único líder na indústria foi questionada em alguns estudos cujos resultados indicavam a existência de um maior número de líderes. Cavalcanti (1997) apresenta como explicações a existência de condições de produção que permitiriam a convivência de várias empresas com o custo mínimo (Hill, 1988) e a classificação de empresas orientadas para custo, mas no entanto não efetivamente líderes devido à dificuldade de se conhecer a estrutura de custos de empresas concorrentes (Faulkner & Bawman, 1992).

A crítica sobre a ausência de dimensão relevante, levantada por Chrisman *et al* (1988) à tipologia de Porter se dá sobre os aspectos metodológicos da exaustividade e homogeneidade interna. Os autores criticam a exclusão das estratégias híbridas e a ausência da dimensão “diversidade da vantagem competitiva por segmento”, que estaria relacionada ao uso de vantagens competitivas diferentes em diversos segmentos de mercado.

2.3.2 Modelo de Mintzberg

Mintzberg (1988) julga que a maioria das tipologias estratégicas é falha, seja por propor agregações arbitrárias, seja por focar de forma muito limitada alguns tipos especiais de estratégias, sendo especialmente crítico quanto à tipologia estratégica apresentada por Porter.

Esse autor propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas derivadas a partir do conceito de diferenciação, com maior nível de detalhamento que as estratégias de Porter, conforme esquematizado a seguir.

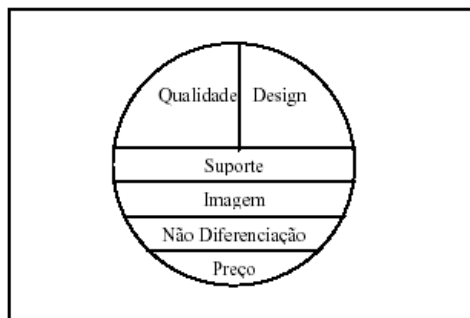


Figura 2 - Ilustração da Tipologia de Mintzberg

Segundo Mintzberg, as vantagens competitivas são obtidas mediante diversas formas de diferenciação, tornando-se a base fundamental para toda estratégia de negócios.

1. *Diferenciação por preço*

Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos concorrentes pode ser simplesmente a cobrança de um preço mais baixo. Caso os demais atributos do produto sejam iguais, ou não muito diferentes, os consumidores tendem a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia obter maiores lucros se a queda da margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas, ou se fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

Mintzberg (1988) afirma que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custos (Porter, 1980), já que este último se caracteriza como uma vantagem competitiva somente quando se traduz em oferta com menor preço para o mercado.

Corroborando de certa forma a posição de Mintzberg, Cooper *et al* (1986), citados por Chrisman *et al* (1988), bem como por Sharp (1991), sugerem que a diferenciação também pode ser obtida mediante eliminação de benefícios que os clientes não valorizem, de forma a possibilitar a obtenção de custos mais baixos e, assim, reduzir preço.

2. Diferenciação por imagem

Dado que os atributos de um produto são características que permitem aos consumidores distinguí-los dos produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Segundo Mintzberg, tal imagem pode ser criada mediante a veiculação de propaganda ou a implementação de técnicas de promoção.

Este tipo de diferenciação está muito relacionado com o conceito de sinalização de valor citado por Porter (1985, p. 185), o qual enfatiza a importância de detalhes quando os compradores não são capazes de discernir inteiramente as diferenças e semelhanças entre produtos concorrentes.

3. Diferenciação por suporte

Uma forma de diferenciar o produto sem alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo mais junto com o produto, o qual Mintzberg chama de diferenciação periférica, podendo ser traduzida por prazo de entrega menor, financiamento, assistência técnica, venda de produtos complementares, entre outros.

4. Diferenciação por qualidade

Essa estratégia caracteriza-se por oferecer um produto que seja melhor que o dos concorrentes, embora não seja fundamentalmente diferente. O produto pode ser considerado superior nas dimensões confiabilidade, durabilidade e desempenho.

Ao contrário da diferenciação por imagem, Mintzberg entende que a diferenciação por qualidade advém dos atributos do produto em si.

O autor atenta para o fato de que essa estratégia implica na criação de atributos racionais e concretos, afastando-se assim da estratégia de diferenciação por imagem, a qual atua principalmente sobre atributos emocionais.

5. *Diferenciação por projeto*

Outra forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se de oferecer um produto diferente em substituição aos da concorrência. A diferença entre essa estratégia e a de diferenciação por qualidade consiste no fato de que a diferenciação por projeto busca efetivamente oferecer algo distinto e não simplesmente ou necessariamente melhor.

6. *Não-Diferenciação*

Consiste numa estratégia muito observada na prática, a qual baseia-se no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos da concorrência.

A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1980). Porém, ao contrário de Porter, Mintzberg não condena a não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias. Para Mintzberg, tal estratégia pode ser desenvolvida explicitamente, não correspondendo portanto a um tipo residual, resultante da implementação inadequada de uma das estratégias genéricas puras.

Kotha & Vadlamani (1995) validaram a tipologia de Mintzberg (1988), mas falharam em validar a de Porter (1980) em pesquisa feita com executivos de indústrias manufatureiras nos Estados Unidos. Segundo os resultados dessa pesquisa, a tipologia de Mintzberg teria maior clareza e poder descritivo. Os autores atribuíram os resultados apresentados às mudanças em função das constantes e rápidas inovações tecnológicas e às mudanças no ambiente competitivo, exigindo a utilização de modelos com maiores nuances.

2.3.3 Modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (Miles et al, 1978) apresentaram uma tipologia baseada na postura de resposta das empresas às condições de mudança do ambiente. Tal tipologia objetiva analisar as organizações como um universo dinâmico e integrado, dando a cada tipo criado uma configuração distinta de tecnologia, estrutura e processo na tentativa de se adaptar ao ambiente.

Ao concentrar seu foco de análise nas estratégias intencionais das empresas, a tipologia proposta por Miles e Snow superou a questão da distinção entre estratégias intencionais e estratégias realizadas, ou seja, aquelas que os gestores planejam e aquelas efetivamente implementadas.

Esse modelo é baseado no processo de adaptação organizacional, expresso através da relação entre estratégias, estruturas e processos. Os elementos básicos que o compõem são a abordagem geral do processo de adaptação e a tipologia organizacional.

A tipologia proposta classifica as empresas ou unidades de negócio em quatro estratégias adaptativas distintas, a saber:

1. *Prospectores*

Estão sempre buscando oportunidades, atuando consistentemente no desenvolvimento de novos produtos e mercados, constituindo-se portanto num iniciador de mudanças. Atuam em ambientes mais dinâmicos e seu sucesso deriva da capacidade de desenvolver e explorar novos produtos e mercados. Para os prospectores, inovação de produtos e desenvolvimento de mercado muitas vezes são mais importantes do que alta rentabilidade. A fim de localizar novas oportunidades, os prospectores devem desenvolver e manter capacidade de pesquisar um amplo domínio de condições ambientais, tendências e eventos. Buscando adaptar-se ao ambiente de contínua mudança em que atua, os prospectores devem ser flexíveis em tecnologia e sistema administrativo. Seu principal risco corresponde à baixa lucratividade e superdimensionamento de recursos, além do fato de que a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos consideráveis.

2. *Defensores*

Apresentam uma visão conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados, além de procurarem assegurar uma posição estável. Raramente introduzem novidades, buscando competir em dimensões de preços ou qualidade. Os defensores apresentam comportamento voltado para o estabelecimento de nichos. Tendo um domínio estreito da dimensão produto-mercado, os defensores investem pesadamente seus recursos em busca de eficiência de produção ou distribuição. Tipicamente, concentram-se em uma única tecnologia central, sendo eficientes em custos. Esse tipo de estratégia é muito comum em diversas indústrias, sendo entretanto mais presente em mercados estáveis do que em mercados turbulentos. Seu risco primário, entretanto, consiste na ineficiência de adaptar-se a uma eventual modificação do ambiente em que se insere, uma vez que apresenta baixa capacidade de explorar novas áreas e oportunidades.

3. *Analísadores*

Ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter seu domínio estável, baseando-se em suas competências e habilidades. Estão permanentemente em contato com o mercado para descobrir e superar falhas de lançamentos pioneiros. Correspondem, portanto, ao meio termo entre as estratégias adotadas por prospectores e defensores, constituindo-se numa combinação de tipos. Os analisadores buscam minimizar riscos e maximizar retorno, ao combinar os pontos fortes de defensores e prospectores. Pode-se afirmar que visam explorar novos produtos e oportunidade de mercado e simultaneamente manter o domínio de produtos e clientes tradicionais. Seu êxito advém da capacidade de responder rapidamente seguindo os prospectores, e ao mesmo tempo manter eficiência operacional e estabilidade de produtos e mercados tradicionais. Cabe aos analisadores definir como diferenciar a estrutura organizacional e processos de forma a acomodar áreas de operação estáveis e dinâmicas. Seus riscos primários correspondem à incapacidade

de balancear a relação estratégia-estrutura de forma eficaz.

4. Reativos

Não representam um tipo estratégico puro, mas sim um tipo residual. Pode-se dizer que os reativos não apresentam coerência com relação à postura de resposta ao ambiente. A ausência de orientação consistente faz com que reajam às pressões ambientais apenas quando forçados. Apresentam um padrão de ajuste ao ambiente inconsistente e instável. Seu ciclo adaptativo geralmente consiste em responder inapropriadamente a mudanças e incertezas do ambiente, obtendo resultados insatisfatórios e sendo relutantes em agir agressivamente no futuro. Existem vários motivos para uma organização tornar-se reativa, destacando-se as seguintes: falta de articulação estratégica por parte da alta gerência, ausência de desenvolvimento e implementação de estrutura e processos alinhados com a estratégia, e tendência da gerência de manter a relação estratégia-estrutura da organização independentemente de mudanças nas condições ambientais. Finalmente, vale dizer que a organização não consegue sobreviver indefinidamente atuando como reativa ao menos que a indústria seja protegida por práticas monopolistas ou regulamentadas.

Quanto mais ativa for a empresa em busca de novas oportunidades na relação produto-mercado, maior será sua capacidade de se adaptar à mudança, tangibilizando o *trade-off* entre orientação interna (defensores) e externa (prospectores). Em outras palavras, significa que o tipo defensor, haja vista sua orientação interna, é menos adaptável do que o tipo prospector, face sua orientação externa (McKee, Varadarajan & Pride, 1989). Conforme pesquisas realizadas em indústrias maduras com pouca ou nenhuma necessidade de inovação, o tipo defensor apresentou vantagem competitiva, enquanto que o tipo prospector mostrou-se em vantagem em indústrias no estágio de crescimento, onde a inovação e a mudança são constantes.

Segundo Cavalcanti (1997), a tipologia de Miles & Snow descreve padrões de comportamento utilizados pelas empresas para adequar-se ao ambiente competitivo.

Já segundo Oosthuizen (1997), essa tipologia trata a organização como um sistema completo e integrado, apresentando um *framework* para analisar a interação dinâmica com o ambiente (McDaniel & Kolari, 1987), além da relação com a tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980), liderança em custo total e diferenciação (Shortell & Zajac, 1990).

O modelo de Miles & Snow (1978) sofreu algumas críticas voltadas para a generalidade dos tipos de estratégia e sua relação com o grau de desempenho. Apesar dos autores atribuírem um melhor desempenho às empresas que adotam uma estratégia de forma consistente, uma série de pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentou desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (Slater & Narver, 1993; Hambrick & Cavalcanti, 1997). Uma possível solução para contornar tais discrepâncias é sugerida por Zahra & Pearce II (1990), na qual a relação entre os tipos estratégicos e o desempenho das empresas que os adotam deveria ser medido por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência de estratégias e processos organizacionais.

É importante destacar que não se pretende neste trabalho discutir profundamente os debates e críticas decorrentes das estratégias genéricas. Entretanto, não se deve esquecer que diversos autores propõem outras tipologias, tais como Chrisman (1988), Hansen e Wernerfelt (1989) e Miller e Dess (1993).

Finalmente, vale dizer que se optou por aplicar no estudo aqui apresentado a tipologia proposta por Porter em virtude de sua parcimonia e alto poder explanatório. Dessa forma, acredita-se que o limitado número de arquétipos identificados e analisados, o qual correspondem aos cinco diferentes tipos sugeridos por Porter, sejam capazes de capturar a essência dos diferentes posicionamentos competitivos da indústria farmacêutica brasileira, permitindo inferir os atributos que caracterizam a estratégia perseguida por cada um dos grupos de laboratórios observados.

2.4 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.

Segundo Barney (1996), a melhor definição para o conceito de performance empresarial seria dada pela comparação entre o valor real alcançado pela empresa e seu valor esperado. Todavia, sua mensuração é difícil de ser aplicada.

O autor apresenta e discute uma série de medidas de desempenho, entre elas a sobrevivência da empresa, medidas contábeis, abordagem de múltiplos provedores de recursos para a empresa, medida pelo valor presente, entre outros indicadores de performance, incluindo o *Torbin's q*, o índice Sharp, Treynor e o *alfa* de Jansen. O autor ainda conclui que, por apresentarem limitações, a utilização de uma combinação de índices faz-se necessária a fim de minimizar seu impacto.

De acordo com Chakravarthy (1986), o gerenciamento estratégico é o processo pelo qual a gerência assegura a adaptação da empresa ao seu meio ambiente em longo prazo. Assim, as medidas empregadas na medição de desempenho estratégico das empresas devem ser aquelas que ajudam a estabelecer a qualidade de adaptação da empresa. Tais medidas são importantes e necessárias porque, na ausência de uma referência de desempenho, os gerentes não podem avaliar a qualidade das decisões estratégicas tomadas de forma objetiva e consistente.

Ainda segundo o autor, há diversas dimensões em que a qualidade de adaptação da empresa pode ser avaliada mas, 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. Chakravarthy menciona que a empresa necessita de uma sincronização eficiente entre estratégia, estrutura, estilo, sistemas, valores, pessoas e habilidades.

Para Chakravarthy, a estrutura da indústria em que a empresa se insere limita a sua estratégia e afeta a sua performance. Em seu artigo, o autor 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 críticas quanto a esse tipo de medição referem-se à margem de manipulação de dados contábeis, à sub-avaliação de ativos e às distorções oriundas das diferentes políticas de depreciação, avaliação de estoque, tratamento de determinados tipos de receitas e despesas, entre outras. Porém, apesar de limitadas, as medidas de lucratividade demonstraram ser importantes indicadores de desempenho.

Vale lembrar, também, que as medidas de desempenho baseadas em dados contábeis registram apenas o histórico da empresa, enquanto que o monitoramento da estratégia da empresa requer medidas que captem o seu potencial de desempenho futuro.

Chakravarthy enumera algumas perspectivas 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 de modelos multifatoriais, partindo do pressuposto de que desempenho é um fenômeno complexo que necessita de mais de um critério para defini-lo satisfatoriamente.

Dentre os critérios objetivos de desempenho mais empregados hoje em dia, temos 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; e
- crescimento de parcela de mercado ponderada.

Vale dizer que os 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.