

2. DISCUTINDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo discutirá o modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, a fim de conferir embasamento científico à questão levantada neste trabalho.

Para tal a discussão é fundamentada através de uma apresentação inicial sucinta da proposta de Porter, no sentido da adoção de estratégias como ferramentas para obtenção de vantagem competitiva dentro de um dado mercado.

As Cinco Forças Competitivas são definidas através de um panorama de determinantes que as caracterizam no mercado permitindo um entendimento preliminar do foco teórico levantado neste estudo.

Isto posto, a abordagem se dirige ao campo do debate crítico com os teóricos que estudaram o modelo de Michael Porter e contribuíram com diferentes visões acerca do que fora proposto pelo autor.

O texto apresenta, ainda, uma elucidação sobre estratégia à luz de diversos autores que contribuíram para uma melhor compreensão acerca de tal conceito. Além disso, menciona a aplicação das três estratégias genéricas propostas por Porter: liderança no custo total, enfoque e diferenciação que materializam o modelo das Cinco Forças Competitivas sugerido pelo mesmo autor. São destacados os trabalhos dos estudiosos Miller e Dess publicados no *Journal of Management Studies* que apresenta as divergências ao modelo das estratégias genéricas sugerindo diversas combinações entre elas.

Em seguida faz-se uma discussão sobre o conceito de grupos estratégicos relacionando a compreensão prática das estratégias genéricas na conjuntura de empresas que fazem uso de combinações similares e os reflexos em termos de desempenho.

A fim de satisfazer tais pretensões, este capítulo está dividido em cinco seções, além desta introdução. A seção 2.2 Apresenta a teoria de base pautada no modelo das Cinco Forças de Porter e seus críticos; a seção 2.3 Destaca as Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e suas críticas; a seção 2.4 Aborda o uso de estratégias entre Grupos Estratégicos e por fim a seção 2.5 trata da conclusão que destaca os principais argumentos teóricos que conferem base científica à proposta deste estudo.

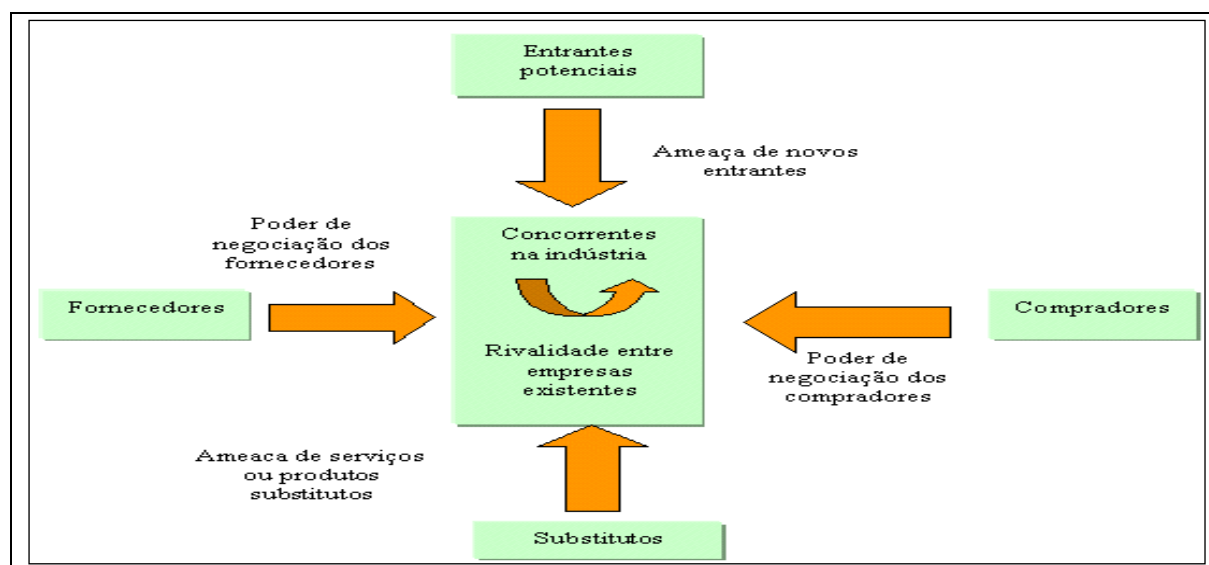
2.2 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER E SEUS CRÍTICOS

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, ilumina as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

As Cinco Forças de Porter (1986) causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor, diagramadas na Figura 1. Cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são:

- as ameaças de novos entrantes;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- o poder de negociação dos compradores;
- as ameaças de serviços substitutos; e
- a rivalidade entre as empresas existentes.

Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência



Fonte: Porter (1986)

O conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado setor e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los.

As Cinco Forças que causam impacto sobre a lucratividade em um setor, determinam a intensidade da concorrência no mesmo, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Portanto é importante que cada uma dessas forças seja avaliada, em um nível de detalhamento considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

Do ponto de vista de Porter (1986), através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da companhia. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

O modelo de Porter se sustenta na idéia de que as forças que atuam no sentido de aumentar a concorrência em um dado setor interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, aproximando-o da taxa competitiva básica, ou retorno de mercado livre.

2.2.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (PORTER, 1986).

O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. A concorrência em um setor age de forma a manter sua

rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de participantes pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade. Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

Outro ponto importante quanto à barreira de entrada é a expectativa de retaliação. A empresa provavelmente pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado novos entrantes anteriormente ou se:

Segundo Porter (1999):

- os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
- os concorrentes estabelecidos parecem dispor a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo setor;
- o crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

2.2.1.2 Ameaça de Serviços Substitutos

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de *marketing*) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

Outra tendência que pode impactar na competitividade do setor é o aumento da concorrência de formatos substitutos, pois esta não é mais apenas exercida entre varejistas do mesmo formato e porte, como no caso padarias *versus* padarias ou hipermercados *versus* hipermercados, mas entre diversos tipos diferentes de varejos.

Assim, as divisas que delimitam tipos de produtos e serviços que cada varejista comercializa tornam-se cada vez mais flexíveis. Muitos tipos diferentes de varejo vendem as

mesmas categorias de produtos. Os hipermercados concorrem com farmácias, lojas de conveniências, padarias, lojas especializadas em eletrodomésticos e também com antigos fornecedores (atacadistas), que com a nova forma de distribuição da cadeia de alimentos, estão cada vez mais investindo no consumidor final, buscando um novo mercado que vem diminuindo com o aumento do poder do varejo.

Segundo Barney (1997) a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.

Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade de um dado setor. Os substitutos reduzem os retornos potenciais, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for o desempenho relativo de preço dos substitutos, ou seja, a diferença da razão preço/qualidade dos produtos em um determinado setor de mercado em relação aos serviços substitutos. A ameaça também ocorre quando as empresas que produzem substitutos apresentam taxas de rentabilidade elevadas, o que poderá se tornar uma vantagem competitiva, já que permite a redução dos preços sem afetar a qualidade. Estratégias eficazes para lidar com essa ameaça estão normalmente relacionadas a ações que impõem custos de mudança (*switching costs*) para os consumidores ou que, de alguma outra forma, diminuem sua atração pela mudança.

2.2.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Segundo Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso se:

- o mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador;
- o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança¹;

¹ Os custos de mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor (PORTER, 1999).

- Esses produtos não serão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo;

- Esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente.

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o setor receberá um menor impacto dessa força. Uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma ameaça de integração para trás pelas empresas no setor.

2.2.1.4 Poder de Negociação dos Consumidores

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (1999) um grupo de comprador é poderoso se:

- os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro;
- os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e,
- os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e ainda barganhar melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância da indústria consumidora for alta. A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração para trás. Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles.

2.2.1.5 Rivalidade entre as Empresas Existentes

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor.

Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos. Uma alta rivalidade interna tem consequências negativas na atratividade da indústria. E ela pode ser reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade.

O Quadro 1 resume os principais determinantes que caracterizam as Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, ilustrando um resumo da base teórica deste estudo.

Quadro 1 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter

Força competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	• Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	• Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	• Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração 'para frente' ou 'para trás' • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	• Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração 'para frente' do fornecedor <i>versus</i> ameaça de integração 'para trás' da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	• Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Fonte: Barney (2002)

O Modelo das Cinco Forças de Porter teve como principais críticos a Escola Neoaustríaca e a Visão Baseada em Recursos que sugeriram complementações e outras dimensões de investimentos estratégicos voltados para dentro das organizações, como se pode melhor compreender a seguir.

2.2.2.1 A Escola Neoaustríaca

Em contraste às teorias de Porter (1980), para os neoaustríacos, o mais importante determinante do desempenho está nas diferenças entre as empresas, caracterizadas basicamente por seus processos internos. Essa escola de pensamento considera que a estrutura de um dado setor reflete a busca por eficiência das firmas dentro deste, e que não tem influência relevante no seu desempenho (HILL e DEEDS, 1996).

O ambiente competitivo seria então determinado pela heterogeneidade das empresas, promovida principalmente por inovações e protegida por barreiras à imitação. Assim, a abordagem neoaustríaca sugere que as empresas com recursos e capacidades para gerar inovações, assim como agilidade para imitar inovações de outras sem permitir que elas próprias sejam imitadas, possuem vantagem competitiva, sendo capazes de um desempenho superior ao de suas rivais. A vantagem é sustentada pela criação implícita de barreiras de entrada, geradas a partir da criação de custos de mudança para os consumidores, assim como pela redução de custos da empresa mediante a inovação de processos e, também, a criação de barreiras à imitação (CARNEIRO et al., 1999). Esses conceitos estão alinhados com a *Resource-Based View* (WERNERFELT, 1984), apresentada a seguir.

2.2.2.2 A Visão Baseada em Recursos

Segundo Foss (1996), foi na identificação das habilidades da empresa para se relacionar com o ambiente externo que Porter (1980) concentrou sua análise. Por esse motivo, o ambiente competitivo acabou sendo mais enfatizado que o organizacional. Entretanto, outra linha de pesquisa observou que os recursos internos às firmas também eram potenciais fontes de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2002). Assim, o modelo de Porter (1980), de análise de ameaças do ambiente, pode ser complementado por outros que explorem as forças internas das organizações de forma a alcançar um melhor posicionamento competitivo (CARNEIRO et al., 1997).

A *Resource-Based View* (RBV) sustenta a idéia de que a principal fonte de vantagem competitiva está nos recursos e nas capacidades desenvolvidos e controlados pelas empresas e que a estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam tem influência secundária (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). O foco da análise da RBV está, portanto, nas questões internas às firmas, que poderiam explicar a variação de desempenho dentro de uma indústria.

Essa visão assume como premissas a heterogeneidade e a não “imitabilidade” dos recursos das empresas, consideradas como “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984) compostos por ativos, tangíveis e intangíveis. Um recurso deve possibilitar o emprego de estratégias que criem valor para a firma, seja superando seus concorrentes, seja reduzindo suas fraquezas (BARNEY, 2002). Carneiro (1999) cita como exemplos de recursos: marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializada, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros etc.

Para Prahalad e Hamel (1990), as empresas podem ser caracterizadas por um conjunto de competências e capacidades consideradas únicas, difíceis de imitar ou substituir. Esses autores utilizaram a expressão “competências essenciais” para se referir ao conhecimento coletivo da firma na coordenação de suas habilidades de produção e no uso de tecnologias para aproveitar oportunidades ou se adaptar de forma ágil. Amit e Schoemaker (1993) distinguem os conceitos de recursos e capacidades definindo recursos como meios não específicos da empresa que poderiam servir como “moeda de troca”, enquanto que capacidades são processos específicos internos que permitem a utilização dos recursos dentro da organização.

A RBV está fundamentada na idéia de que existem diferenças relativamente estáveis na forma como as empresas controlam os recursos e as capacidades necessárias à implementação de suas estratégias. Elas procuram constantemente melhorar seu desempenho, garantindo heterogeneidade de recursos em relação a suas concorrentes (FOSS, 1996). O que diferencia os recursos é a capacidade de gerar valor para os consumidores ou de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (BARNEY, 2002). Quando a adoção de uma estratégia traz valor para a firma, esta é considerada uma vantagem competitiva sustentável, desde que nenhum outro concorrente consiga copiá-la, nem a esteja já implementando, nem adote estratégia substituta com benefícios equivalentes (BARNEY, 2002).

2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER E SEUS CRÍTICOS

2.3.1 O conceito de Estratégia

Existem muitos trabalhos sobre gestão estratégica e a maioria deles adota sua própria definição do conceito de estratégia. Mintzberg e Quinn (1996) a definem como um padrão ou plano que consolida os principais objetivos, as políticas e as sequências de ações da empresa de forma coesa e integrada. Os autores consideram ainda que uma estratégia bem formulada ajuda a direcionar a alocação dos recursos da empresa com um posicionamento distinto e viável, baseado nas suas competências internas, de forma a antecipar mudanças no ambiente e ações de empresas rivais.

Porter (1980) definiu estratégia como “a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los”. Também é atribuída a Porter (1996) a ideia de que a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente da dos rivais. Miller e Dess (1993) entendem estratégia como “os planos feitos, ou ações tomadas, na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados”.

Mintzberg (1987) utilizou cinco definições distintas para estruturar o conceito de estratégia. Para ele, a maioria das pessoas entende estratégia como um plano (*plan*), um direcionamento ou curso de ação para o futuro. Entretanto, quando questionadas sobre as estratégias que estão perseguindo, elas são normalmente descritas como um padrão (*pattern*) ou conjunto de comportamentos ao longo do tempo. Mintzberg (1987) apresenta ainda o tal conceito como uma posição (*position*) quando, por exemplo, uma firma vende determinados produtos em mercados específicos. Ou a define como uma perspectiva (*perspective*) quando se refere ao modo fundamental de conduta das organizações.

Estratégia pode também ser uma manobra (*ploy*), quando diz respeito à utilização de táticas específicas com a intenção de frustrar ações dos concorrentes. Os cinco “P” (*plan*, *pattern*, *position*, *perspective* e *ploy*) servem como aspectos chaves da proposta de Mintzberg (1987) para análise de diferentes escolas de pensamento sobre estratégia. Para o autor, ela é definida como plano ou manobra quando as ações estratégicas partiram de uma intenção previamente estabelecida. Por outro lado, quando a estratégia é vista como um posicionamento ou padrão, pode ter ocorrido de forma não intencional ou emergido diante das condições percebidas no momento de sua concepção.

O autor também apresenta o conceito da diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

2.3.2 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

Boa parte da literatura sobre administração estratégica se caracteriza pela busca de taxonomias de estratégias genéricas (HATTEN e SCHENDEL, 1977; MILLER e DESS, 1993). Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações (HERBERT e DERESKY, 1987).

Pesquisas mostram que as empresas desenvolvem estratégias para se adaptar às características de seu ambiente externo (MILES et al., 1978; SNOW e HREBINIAK, 1980). Apesar de estas serem específicas de cada empresa, evidências empíricas indicam a ocorrência de padrões nas condutas adaptativas. Porter (1980) se refere a eles como “estratégias genéricas”, mas os termos “orientações estratégicas” (MILES et al., 1978) e “arquétipos estratégicos” (MILLER e FRIESEN, 1978) também são encontrados na literatura.

Uma tipologia estratégica é um conjunto de táticas genéricas perseguidas por uma empresa na busca por obter vantagem competitiva (LIMA e SILVA, 1999). Essas tipologias são modelos ou representações simplificadas da realidade, com a pretensão de captar a essência das posturas estratégicas adotadas pelas organizações. O uso destas permite reduzir a quantidade de combinações de posturas estratégicas que um pesquisador teria que considerar (HAMBRICK, 1983).

Autores como Porter (1980, 1985), Miles et al. (1978) e Mintzberg (1998) buscaram definir tipologias de estratégias abrangentes o suficiente para que possam ser aplicadas a qualquer firma de qualquer setor, seja qual for seu estágio de desenvolvimento (HERBERT e DERESKY, 1987). Porter (1980, 1985) apoiou-se nas características dos meios industriais, Miles et al. (1978) optaram por basear-se na postura de resposta às condições de mudança do ambiente. Já a tipologia proposta por Mintzberg (1998), estruturada a partir de críticas e de ampliações em relação à de Porter, é centrada nos valores atribuídos pelos compradores às características dos produtos.

Segundo Miller e Dess (1993), um dos critérios utilizados para avaliar uma tipologia estratégica é a sua capacidade de gerar interesse na comunidade científica estimulando futuras pesquisas. Estes autores observaram que o modelo de Porter (1980) foi extremamente bem

sucedido neste critério, uma vez que seu trabalho foi citado em aproximadamente metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal* num período de cinco anos compreendido entre 1986 e 1990.

Segundo Porter (1980), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Com essa premissa, Porter (1980) descreveu três estratégias competitivas genéricas, argumentando que elas seriam capazes de proporcionar vantagem às empresas de forma que estas pudessem superar suas concorrentes em um determinado setor.

As estratégias, definidas como liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, permitiriam às empresas enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho superior. Por outro lado, segundo o autor, é improvável que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente e, caso ela não consiga se posicionar estrategicamente em ao menos um desses tipos estratégicos genéricos, estaria fadada a uma baixa rentabilidade. Porter chamou essas empresas de *stuck-in-the-middle* (aquelas que não possuem um claro posicionamento “ofensivo” dentro do mercado) e relacionou a ausência de posicionamento estratégico a uma provável indefinição da cultura empresarial ou sistemas de motivação conflitantes. A Figura 2 ilustra as três estratégias genéricas de Porter dentro de seu contexto.

Figura 2 - Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1980)

2.3.2.1 Estratégia de Liderança no Custo Total

A estratégia de liderança de custo é implementada por firmas que procuram uma maior participação no mercado reduzindo seus custos em relação aos dos concorrentes. Geralmente,

as empresas de grande porte que se beneficiam de economias de escala e maior acesso a recursos têm mais facilidade de se posicionar com liderança de custo. Quando implementada corretamente, essa estratégia traz retornos para a organização acima da média de seu setor. Os custos mais baixos geram uma melhor posição para competir e permitem que se tenha um bom desempenho, fazendo com que os concorrentes gastem seus lucros na competição. Essa estratégia tem também um impacto positivo com relação ao poder de negociação com os fornecedores, proporcionando maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos.

A manutenção de custos baixos traz flexibilidade também na gestão de preços, gerando oportunidades de melhoria do “*trade-off*” (mercados “estrangulados”) preço/desempenho e, com isso, neutralizando ameaças relacionadas a produtos ou serviços substitutos. Um posicionamento de liderança em custos pode ainda proteger a firma da ameaça de novos concorrentes, pois uma política de custos e preços baixos suportados por economias de escala eleva as barreiras de entrada.

Na visão de Porter (1980) uma indústria comportaria apenas um líder em custo. O autor argumenta que diversas firmas buscando liderança em custo disputariam por maiores parcelas de mercado, o que provavelmente levaria a uma guerra de preços com consequências negativas para a estrutura da indústria. (CARNEIRO et al., 1997).

2.3.2.2 Estratégia de Diferenciação

Adotando estratégias de diferenciação, as firmas alcançam vantagem competitiva mediante a oferta de produtos ou serviços que contenham as qualidades desejadas pelos consumidores e que, ao mesmo tempo, sejam diferentes dos produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida requer investimento extra para suportar atividades de alto custo como pesquisas, desenvolvimento e *marketing*. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação conseguirá rentabilidade acima da média em sua indústria, na medida em que seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

Firmas que adotam estratégias de diferenciação costumam focar nos consumidores menos sensíveis a preço e, devido a isso, costumam atingir uma pequena parcela do mercado. Ao optar por essa estratégia genérica, a empresa procura focalizar seus esforços sobre um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico, atendendo-os com mais qualidade.

O foco em consumidores com menos sensibilidade a preços viabiliza melhores margens, e com isso a empresa consegue maior poder de barganha com os fornecedores. Oferecendo produtos e serviços diferenciados, ela reduz as alternativas dos consumidores, aumentando seu poder de negociação com os mesmos. A diferenciação estimula a lealdade dos consumidores em relação à marca, neutralizando a rivalidade dos demais competidores e fortalecendo a barreira à entrada de novos concorrentes.

Diferentemente da estratégia de liderança em custo, Porter (1980) acredita na possibilidade da coexistência de firmas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação. Entretanto o autor considera que esta situação somente se sustenta se cada empresa buscar uma especialidade diferente das demais e se existirem consumidores que percebam valor em cada uma dessas especialidades (CARNEIRO et al., 1997).

2.3.2.3 Estratégia de Enfoque

A firma que desenvolve uma estratégia de enfoque visa um nicho de mercado, direcionando seus esforços para as necessidades de um tipo específico de consumidor ou de um mercado geográfico restrito. Essa estratégia consiste na aplicação de uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de um dado setor. Com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se distinguir em seu segmento alvo, explorando as necessidades especiais dos consumidores. Com o enfoque no custo, busca explorar as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. A estratégia de enfoque pode não atingir baixo custo ou diferenciação relativamente ao setor, mas para ser bem sucedida, deve atingir uma dessas posições dentro do nicho definido como alvo estratégico.

A coexistência de diversas estratégias de enfoque em uma indústria é possível desde que as firmas escolham nichos de atuação distintos. Adotando uma estratégia de enfoque, as empresas podem obter vantagem competitiva a partir da adaptação e otimização de estratégias para atender o segmento escolhido no setor. Quando empregada corretamente, essa estratégia ameniza as cinco forças competitivas, proporcionando retornos acima da média da indústria.

O Quadro 2 estabelece um cruzamento entre as Cinco Forças de Porter e suas três estratégias genéricas a fim de possibilitar um mapeamento das circunstâncias de atuação de mercado para fazer frente a cada uma das forças competitivas de acordo com o posicionamento adotado.

Quadro 2 - Estratégias Genéricas de Porter (1980)

Força da Indústria	Estratégia Genérica		
	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque
Novos entrantes	Capacidade de reduzir preços em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
Poder dos Consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
Poder dos Fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preço	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
Ameaça de Substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
Rivalidade Interna	Melhor capacidade de Competir por preço	Lealdade à marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Fonte: Porter (1980)

O autor argumenta que qualquer uma dessas estratégias permite às empresas produzirem resultados superiores aos de seus concorrentes. Também sugere que tentativas de combinar essas estratégias têm alta probabilidade de resultar em um posicionamento *stuck-in-the-middle*. Nesse caso, as empresas não teriam qualquer vantagem competitiva e estariam sujeitas às ameaças do ambiente competitivo.

O modelo de estratégias competitivas genéricas de Porter foi examinado e criticado pelos Estudiosos Miller e Dess que publicaram resultados opostos, encontrados através de pesquisas aplicadas, tal como se pode melhor compreender à seguir.

2.3.3 Tipologia de Miller e Dess

Miller e Dess (1993) fizeram uma avaliação da tipologia proposta por Porter (1980) para testar sua simplicidade, poder de explicação e generalidade. Nesse processo obtiveram resultados que divergiam da visão de Porter (1980) de que empresas que implementam com

êxito e de forma exclusiva uma das três estratégias genéricas deveriam apresentar retornos semelhantes.

O modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) consegue representar com parcimônia, na avaliação de Miller e Dess (1993), estratégias relativamente complexas, generalizando-as com tipos discretos de diferenciação e baixo custo. Por outro lado, verificaram que a tipologia de Porter mostrou limitações quanto à precisão ao explicar a relação entre desempenho e diferentes posicionamentos estratégicos, assim como nos casos em que foram observadas estratégias híbridas. Para Miller e Dess (1993), essas combinam diferenciação e baixo custo, são viáveis e podem ter impacto positivo no desempenho das firmas. Além disso, a pesquisa dos autores mostrou evidências de que estratégias distintas eram frequentemente adotadas em diversos tipos de setores, sem que uma determinada estratégia pudesse ser observada de forma consistente em diferentes gêneros de ambiente competitivo. Esses resultados sugerem que a tipologia proposta por Porter não possui generalidade.

A partir das críticas à tipologia de Porter, Miller e Dess (1993) sugeriram uma tipologia definida por três dimensões relacionadas às estratégias genéricas de Porter. O posicionamento discreto constituído a partir das variáveis custo, diferenciação e enfoque foi substituído pela pertinência a tipos estratégicos compostos por estratégias híbridas definidas pelo posicionamento ao longo dessas três dimensões. Para oferecer simplicidade ao modelo, Miller e Dess (1993) dividiram as dimensões em três níveis (baixo, médio e alto) e eliminaram combinações sem importância, como custo alto e baixa diferenciação. Assim, das 27 (ou 33) combinações possíveis, foram consideradas apenas sete, entendidas como mais relevantes sob o ponto de vista prático, como se pode observar na Figura 3.

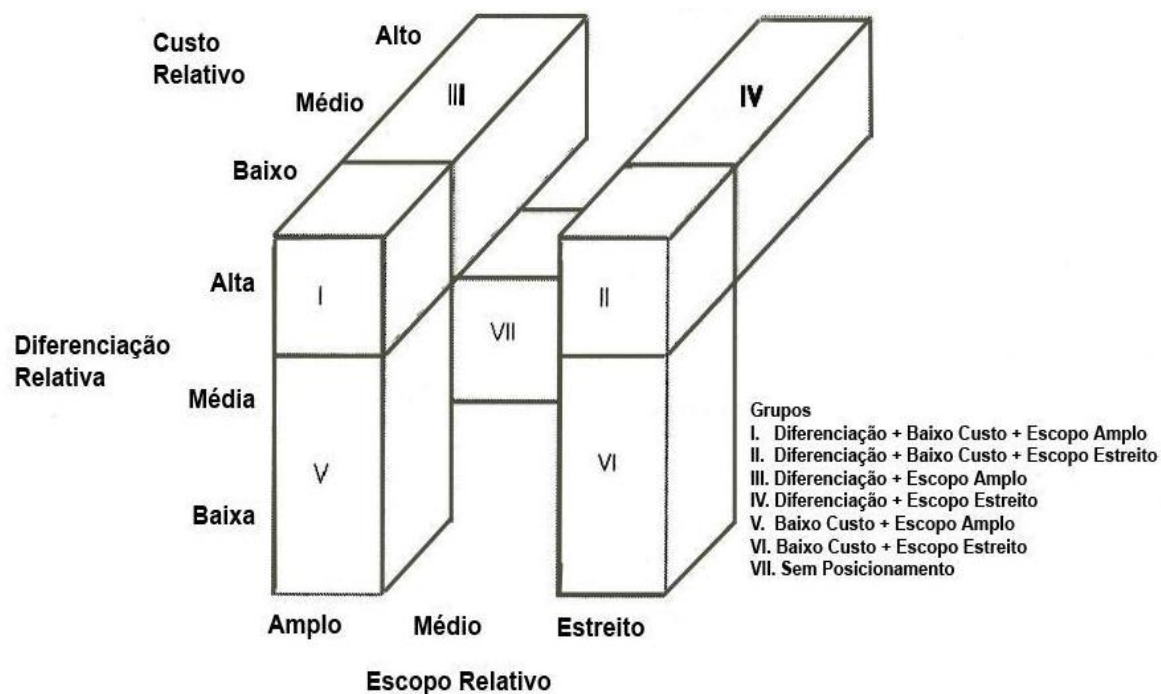


Figura 3 - Tipologia de Miller e Dess (1993)

Os dois primeiros grupos (I e II) cobrem as combinações híbridas de vantagens competitivas. Segundo Porter (1995), um posicionamento combinando alta diferenciação com baixos custos seria pouco provável em mercados muito amplos. A única forma, portanto, de sustentar uma combinação de vantagens competitivas (diferenciação e baixo custo) seria por meio de uma atuação concentrada em um segmento do mercado (escopo estreito).

Na tipologia de Miller e Dess (1993), esse posicionamento estratégico é definido pelo grupo II (diferenciação + baixo custo + escopo estreito). Porém, para garantir a adequação do modelo em mercados definidos de forma ampla e testar as proposições de Porter, os autores optaram por manter o grupo I (diferenciação + baixo custo + escopo amplo). Os quatro grupos seguintes (III a VI) correspondem às posições estratégicas (vantagem competitiva e escopo competitivo) mapeadas e descritas pela tipologia de Porter (1980).

O sétimo grupo (Sem Posicionamento) é a operacionalização do conceito *stuck-in-the-middle*. Porter (1980) definiu como empresas ‘sem posicionamento’ aquelas que não optam por nenhuma das três estratégias genéricas em sua tipologia ou aquelas que investem seus esforços na direção de duas ou três simultaneamente.

Para Miller e Dess (1993), o grupo de firmas classificadas como *stuck-in-the-middle* não está relacionado necessariamente a um posicionamento estratégico que as levaria a uma posição extremamente frágil frente às forças da competição. O grupo VII foi definido de

modo a comportar as empresas com posicionamento próximo da média em cada uma das três dimensões (diferenciação, custo e enfoque), sem se destacar em nenhuma delas.

Uma característica importante dessa tipologia é a utilização dos conceitos de custo, diferenciação e enfoque como dimensões de posicionamento estratégico, de modo que as firmas ocupem posições num continuum, ao longo dessas três dimensões. Assim, a operacionalização das variáveis nos tipos estratégicos se torna mais adequada, uma vez que a utilização de posicionamentos discretos, como proposto por Porter (1980), pode gerar distorções para observações próximas dos pontos de corte. Além disso, a combinação de estratégias genéricas em um mesmo tipo estratégico possibilita a detecção de situações em que um posicionamento mais fraco numa dimensão seja compensado por um mais forte em outra. E isso permite uma melhor avaliação dos efeitos do posicionamento estratégico no desempenho das firmas (DIAS, 2005).

O Quadro 3 resume as principais observações feitas por Miller e Dess (1993) após o teste da tipologia criada por eles sobre uma base de dados do *PIMS – Profit Impact of Marketing Strategy*.

Quadro 3 - Características dos Grupos Encontrados por Miller e Dess (1993)

Grupo Estratégico	Características
Grupo I - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Ampla	Maior retorno em termos de ROI (retorno sobre o investimento) Maior parcela de mercado Despesas de <i>marketing</i> são menores do que as dos demais grupos Extremamente eficiente em termos de processos de produção Apresentou menor intensidade de investimento.
Grupo II - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito	Empresas neste grupo também se mostraram lucrativas Maior número de empresas situadas no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. A pesquisa encontrou 75% mais empresas no Grupo I do que no Grupo II. Empresas do Grupo I apresentaram um retorno cerca de 6% mais elevado.
Grupo III - Diferenciação + Escopo Ampla	Apresentou o maior número de empresas.
Grupo IV - Diferenciação + Escopo Estreito	Apresentou o maior nível de inovação de produtos. Empresas neste grupo produziram mercadorias de alta qualidade. Similaridade com empresas prospectoras segundo a tipologia de Miles et al. (1978). Adotaram estratégias de exploração de vários nichos de mercado. Exibiram o menor retorno entre os grupos (possível explicação: a ineficiência operacional). Níveis de recebíveis-receita e estoque-receita mostraram-se relativamente elevados. Utilização da capacidade instalada era relativamente baixa. Possível sacrifício das empresas nos retornos de curto prazo em busca de uma melhor situação no longo prazo.
Grupo V – Baixo Custo + Escopo Ampla	Alcance e manutenção de economias advindas da curva de aprendizado. Custos inferiores aos de seus competidores. Preferência pelo refinamento dos produtos e processos atuais em detrimento do desenvolvimento de novos produtos.
Grupo VI – Baixo Custo + Escopo Estreito	Não conseguiram se beneficiar dos efeitos da curva de aprendizado. Elevado nível de intensidade de capital. Importantes economias de escala.
Grupo VII – Sem Posicionamento	Composto por empresas produtoras de bens de consumo que utilizam insumos adquiridos de outras empresas, em vez de matérias-primas originais, e que são vendidos para consumidores individuais através de varejistas. ROI superou o do Grupo IV (Diferenciação + Escopo Estreito). Exibiram a melhor previsibilidade de retorno (menor instabilidade de ROI) dentre todos os grupos.

Fonte: Miller e Dess (1993)

A classificação proposta por Porter (1980) mostrou-se muito popular. Miller e Dess (1993) indicaram que no período compreendido entre 1986 e 1990, esta foi referenciada em metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal*. Porter (1980) adotou uma estrutura que inclui três estratégias competitivas genéricas, que variam na ênfase dada a duas dimensões: diferenciação x liderança de custo (vantagem estratégica); e indústria em geral x segmento particular (objetivo estratégico).

A estratégia de liderança de custo se dá através da ação de firmas que procuram aumentar sua participação no mercado, buscando menores custos em relação a seus concorrentes. Diferenciação é a busca de uma vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços que são vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor. Finalmente, a estratégia de foco está baseada em dirigir os esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado, definido em termos geográficos ou em termos de tipo de consumidor. A estratégia de foco implica a possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação no segmento de mercado escolhido.

Apesar de sua utilização generalizada, algumas limitações conceituais da tipologia proposta por Porter (1980) dizem respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual (MINTZBERG, 1988), e à sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia, isto é, as estratégias genéricas descritas por Porter (1980) não são coletivamente exaustivas (CHRISMAN, HOFER e BOULTON, 1988).

Isto posto, percebe-se que no ambiente mercadológico os diversos formatos de estratégias genéricas podem ser adotadas de forma agrupadas, culminando em níveis de desempenho parecidos, podendo despertar uma forte competição dependendo do número de empresas envolvidas. A dinâmica que envolve os grupos estratégicos poderá ser mais bem compreendida a seguir.

2.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS

O estudo de grupos estratégicos como uma ferramenta analítica para examinar a estrutura dentro da indústria teve início com o trabalho de Hunt (1972). Tal conceito foi primeiramente descrito como um conjunto de firmas, em uma dada indústria, que compartilham de estratégias idênticas ou similares (PORTER, 1980).

De acordo com Porter (1980), treze dimensões permitem definir as estratégias genéricas compostas pelas possíveis opções estratégicas adotadas pelas firmas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões. Alguns pesquisadores utilizaram padrões de alocação de recursos como indicadores das estratégias perseguidas pelas empresas (DESS e DAVIS, 1984). Como exemplo, organizações que buscam estratégias de baixo custo tipicamente exibem níveis de custos operacionais relativamente mais baixos que outras (PORTER, 1980). Da mesma forma, empresas que adotam estratégias baseadas em inovação de produtos refletem maiores investimentos em pesquisas e desenvolvimento.

Os principais aspectos do direcionamento estratégico de uma firma podem ser inferidos a partir das decisões de alocação de recursos feitas por sua alta gerência. Consequentemente, se duas ou mais empresas exibem padrões similares de alocação de recursos medidos através de uma variedade de características estrategicamente relevantes, estas podem ser consideradas estrategicamente similares e, portanto pertencem a um mesmo grupo estratégico.

Firmas que pertencem a um mesmo grupo são confrontadas de modo similar pelo ambiente competitivo e cooperam de forma tácita na construção de barreiras de mobilidade (CAVES e PORTER, 1977). A partir dessas premissas, surgiu uma das proposições mais discutidas em pesquisas sobre grupos estratégicos. Diversos autores propuseram que empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico apresentassem desempenhos similares. E esses desempenhos foram significativamente diferentes dos obtidos pelas firmas de outros grupos (CAVES e PORTER, 1977; COOL e SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM e THOMAS, 1990). Outras pesquisas sugeriram que fatores específicos das empresas e a dificuldade de reproduzi-los seriam as possíveis razões para a diferença de resultado entre as empresas de um mesmo grupo (PETERAF, 1993; MEHRA, 1996).

A homogeneidade de desempenhos dentro dos grupos é explicada pelas barreiras de mobilidade levantadas pela colaboração entre as firmas. Segundo Caves e Porter (1977), as barreiras de mobilidade erguidas a partir do conluio estabelecido entre empresas de um mesmo grupo restringem o acesso de outras ao grupo e reduzem o risco de outras imitarem sua estratégia. A rivalidade e as barreiras de mobilidade são, portanto, os fatores principais por trás da relação entre grupos estratégicos e desempenho.

Os grupos estratégicos também têm em comum a relação com as Cinco Forças (PORTER, 1980). O poder de negociação com compradores e fornecedores tende a ser semelhante entre as firmas de um mesmo grupo estratégico, assim como a suscetibilidade a certos serviços substitutos.

Quando o grupo estratégico apresenta uma grande quantidade de empresas com tamanhos aproximados, a rivalidade competitiva interna ao grupo tende a ser alta. Uma maior quantidade de firmas implica numa maior disputa entre as mesmas para se destacarem de alguma forma. As instituições dentro de um determinado grupo estratégico percebem as forças do ambiente de forma distinta daquelas pertencentes a outros grupos. Por esse motivo, os desempenhos das organizações tendem a ser homogêneos dentro do grupo, mas não entre grupos (COOL e SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM e THOMAS, 1990; NAIR e KOTHA, 2001).

McNamara et al. (2003) observaram que a maioria das pesquisas procura explicar as diferenças de desempenho entre grupos estratégicos e que a proposição de que essas existem entre empresas dentro de um mesmo grupo não tem recebido muita atenção dos pesquisadores. Um conceito importante para o estudo do posicionamento estratégico dentro dos grupos, e suas implicações para o desempenho, foi elaborado em algumas pesquisas que se basearam em perspectivas econômicas e cognitivas para mostrar a existência de variação no grau de identificação das empresas com seu grupo estratégico (REGER e HUFF, 1993; PETERAF e SHANLEY, 1997). Algumas firmas mostram posicionamento estratégicos fortemente alinhados com a receita estratégia do seu grupo (empresas primárias). Outras se posicionam na periferia do grupo, mostrando um menor alinhamento estratégico, mas não o suficiente para deixarem de ser consideradas como membros do grupo (empresas secundárias).

Um caso particular em uma empresa adota estratégias completamente distintas das demais firmas no setor foi observado por Cool e Schendel (1987), e também por Reger e Huff (1993). Estas empresas foram classificadas como solitárias, por constituírem um grupo estratégico no qual ela é única participante. Segundo Dias (2005), uma possível explicação para a existência de organizações solitárias pode ser dada usando os conceitos da *Resource-Based View* (WERNERFELT, 1984). O posicionamento isolado seria reflexo da busca por vantagem competitiva através do desenvolvimento de um conjunto de recursos únicos e de difícil imitação.

2.4.1.1 Diferenças no Desempenho entre Grupos Estratégicos

A principal teoria que explica as diferenças significativas de desempenho entre grupos estratégicos está baseada na visão tradicional de grupos estratégicos sob a perspectiva da Economia de Organizações Industriais (*IO – Industrial Organizations*). A partir dessa perspectiva, surgiu o parecer de que as firmas dentro dos grupos estratégicos fazem conluio de forma a se isolar completamente das demais empresas fora do grupo (CAVES e PORTER, 1977; FIEGENBAUM e THOMAS, 1990). Criam-se assim barreiras de mobilidade que restringem a capacidade de as organizações fora do grupo adotarem posturas estratégicas semelhantes (PETERAF e SHANLEY, 1997).

As ações de conluio beneficiam as empresas dentro do grupo, passando todas a atuar de forma similar diante de um ambiente competitivo favorável às demais firmas da indústria. Empresas em grupos diferentes estão submetidas a ambientes competitivos distintos com variados potenciais de rentabilidade. Segundo Caves e Porter (1977), tais circunstâncias promovem heterogeneidade no desempenho entre grupos.

O conluio entre firmas de um mesmo grupo não é a única explicação para a formação das barreiras de mobilidade que conduzem a diferenças de desempenho entre grupos. McGee e Thomas (1986) observaram que barreiras de mobilidade também podem estar relacionadas a outros fatores, como estratégias de mercado, características de fornecimento da indústria, assim como a características das organizações. Muitos desses fatores, como canais de distribuição e economias de escala, não requerem conluio para se configurar e implicam em custos altos de imitação ou superação. McNamara et al. (2003) citaram como exemplos as barreiras de mobilidade geradas por diferenças na tecnologia utilizada por empresas da indústria siderúrgica japonesa (NAIR e KOTHA, 2001), e também as barreiras impostas pelos sistemas de distribuição de algumas companhias na indústria de seguros (COOL e SCHENDEL, 1987).

2.4.1.2 Diferenças do Desempenho dentro dos Grupos Estratégicos

Segundo McNamara (2003), mesmo considerando os resultados de Cool e Schendel (1988), que demonstram a possibilidade de existirem diferenças de desempenho dentro de grupos estratégicos, os fundamentos teóricos para explicar essas diferenças ainda não foram examinados em profundidade. Como também são poucos os estudos empíricos que se propõem explicar a relação entre o desempenho e o posicionamento primário ou secundário

das firmas dentro do seu grupo. E, nesses poucos, manifestou-se uma clara divergência entre as teorias e os resultados obtidos.

Considerando as implicações no desempenho relacionadas ao posicionamento das firmas como primárias ou secundárias dentro do grupo, Reger e Huff (1993) sugeriram que um posicionamento mais afastado no núcleo do grupo seria reflexo da inabilidade da organização em implementar a receita estratégica do grupo. Devem, portanto, existir barreiras de mobilidade ou heterogeneidade de recursos entre empresas primárias e secundárias, resultando num maior desempenho das primárias. Entretanto, instituições secundárias com posicionamento estratégico destacado dentro de seu grupo podem obter vantagem competitiva ao desenvolver recursos únicos, criando monopólios locais com suas estratégias de produtos (BARNEY, 1991).

Peteraf e Shanley (1997), usando conceitos de cognição, identificaram efeitos tanto positivos como negativos do posicionamento primário, fortemente alinhado com a estratégia do grupo. Por um lado, eles lançaram a hipótese de que uma firma com forte identificação com seu grupo estratégico seria mais efetiva que as que tivessem uma ligação mais fraca com o grupo tanto na troca de informações quanto nas ações coletivas em benefício mútuo, como a geração de barreiras competitivas. Por outro lado, os autores sugeriram que as empresas primárias seriam mais resistentes a mudanças e teriam uma visão míope da indústria devido a sua forte identificação com o grupo.

2.4.1.3 Mensuração do Desempenho Organizacional

Durante muito tempo, com o objetivo de avaliar os resultados de uma firma, utilizou-se o conceito tradicional de maximização dos lucros. No entanto, a incapacidade de uma empresa possuir todas as informações necessárias para julgar se está maximizando seus resultados acaba dando espaço para o conceito de desempenho superior, ou desempenho satisfatório. Para a realização de estudos empíricos, torna-se importante identificar adequadamente as medidas que indicam o desempenho de uma organização.

Silva (2001) observou que existem discordâncias quanto à adequação do uso de critérios unidimensionais ou multidimensionais, e também quanto à utilização de medidas financeiras ou de indicadores mais subjetivos (desempenho superior, satisfação dos

*stakeholders*²). O autor verificou ainda divergências na seleção de variáveis para representar o desempenho. Cool e Schendel (1987) sugerem o emprego de múltiplos indicadores para se obter uma avaliação consistente do desempenho, pois, segundo os autores, este é um conceito claramente multidimensional. Mehra (1996) utilizou os aspectos de rentabilidade e produtividade seguindo a recomendação de Chakravarthy (1986) para avaliar o desempenho na indústria financeira.

Critérios objetivos de avaliação de desempenho, tais como retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado, dominam a literatura. Esses indicadores foram usados em diversos estudos de estratégia competitiva, tais como os realizados por Porter (1980), Dess e Davis (1984), Cool e Schendel (1988) e Miller e Dess (1993). Como alternativa ou complemento aos critérios objetivos, também podem ser utilizados critérios de medição de desempenho por meio de dimensões subjetivas, tais como satisfação dos *stakeholders*, representados por clientes, acionistas, empregados e pela comunidade que se relaciona com a empresa. Esses critérios são importantes principalmente quando não podem ser obtidas medidas objetivas, o que costuma ocorrer em empresas pequenas ou de capital fechado. Medidas subjetivas captam a opinião pessoal ou a percepção do respondente sobre uma determinada dimensão do desempenho. (SILVA, 2005).

Para operacionalizar o desempenho das firmas do setor de seguros brasileiro, Silva (1997) utilizou um modelo multidimensional composto por diversas variáveis subjetivas e objetivas representando a dimensão financeira, de *marketing* e satisfação dos *stakeholders*.

Embora exista sustentação para a tese de consistência entre indicadores medidos objetiva e subjetivamente (DESS e ROBINSON, 1984), é provável que a escolha de variáveis objetivas para medir o desempenho seja influenciada pela facilidade na obtenção desses indicadores tanto diretamente, nas empresas, como em fontes secundárias. Dessa forma, é importante considerar que medidas objetivas de desempenho, como as baseadas em dados secundários contábeis, apresentam diversas limitações associadas às diferenças nos métodos de apuração. A utilização de diversas definições de regras contábeis, o lançamento de ativos, assim como o uso de valores históricos distorcidos pela inflação, pode trazer ambiguidade nos resultados e dificuldade na comparação dos mesmos.

² Em português, parte interessada ou interveniente, é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

2.5 CONCLUSÃO

O aporte teórico reflete o grau de substancialidade no foco do estudo, uma vez que o modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter é referência na investigação de cenários de competição e por sua vez quando analisado é capaz de refletir o método estratégico adotado por um dado setor para garantir perpetuação no mercado.

Do ponto de vista de Porter, observou-se uma forte ênfase em influências externas e uma tênue discussão acerca das forças internas de um determinado setor. Apesar de que, o autor considera que a análise do modelo das Cinco Forças é capaz de suscitar uma reflexão acerca do ambiente interno de uma organização e dessa forma estabelecer estratégias para fazer proveito das oportunidades e precaver-se das ameaças de mercado.

Entre as críticas sobre o modelo de Porter, pôde-se observar através da Escola Neoaustríaca o destaque atribuído para os processos internos das organizações, uma vez que esses são capazes de inventar, se reinventar, copiar e barrar que as copiem em ações de mercado através de sua inteligência.

Já a concepção da Visão Baseada em Recursos ao retomar o conceito de vantagem competitiva levanta a ideia de que uma série de ativos sejam esses tangíveis ou intangíveis podem ser suficientes para superar um concorrente e ainda reduzir fraquezas. Além disso, ressaltou que o modelo de Porter e a contribuição da Escola Neoaustríaca podem se complementar a fim de atingir um posicionamento competitivo mais sensato e completo para agir no mercado.

A partir da ideia de alcance de vantagem competitiva, Porter afirmar que é necessário seguir táticas específicas de exploração mercadológica, através do modelo de forças genéricas. O autor levanta a ideia de que tal modelo permite às empresas enfrentar as cinco forças competitivas e atingir desempenho superior no mercado. Diz, ainda, que é improvável seguir com sucesso mais de um foco estratégico e que uma tentativa de combinação entre forças genéricas não define de forma clara o posicionamento da empresa e a deixa sujeita às intimidações do mercado, ideia que foi revista pelos estudos de Miller e Dess que perceberam que diversos setores trabalhavam com sucesso combinações entre tais forças, novamente complementando o estudo de Porter através da aplicabilidade no mercado.

O subsídio teórico apresentou, ainda, o estudo de grupos estratégicos, ferramenta que analisa a estrutura dentro de setores, compartilhando estratégias similares cooperando entre si no intuito de restringir o acesso de novos entrantes no mercado, situação bastante peculiar ao setor foco deste estudo, que será contextualizado no capítulo seguinte.