UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PAPEL, IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
GENÉRICAS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR

Marco Antonio Silva de Castro

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2006

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCO ANTONIO SILVA DE CASTRO

**PAPEL, IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
GENÉRICAS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Castro, Marco Antonio Silva de

Papel, importância e aplicação das estratégias competitivas genéricas : estudo de caso na indústria de açúcar / Marco Antonio Silva de Castro. -- São Paulo, 2006.

165 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Estratégia organizacional 2. Indústria açucareira 3. Estudo de caso
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

**Aos meus pais
Júlio e Brasilina
e à minha mulher
Lilian
dedico o presente trabalho**

Agradeço ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, pela experiência e conhecimento proporcionados; aos Srs. Melchíades Terciotti, Sérgio Alves Teixeira e Marcelo Avanzi, da Nova América S.A. - Agroenergia, que gentilmente concederam-me seu tempo, sua atenção e sua paciência para a coleta de dados da pesquisa de campo; a todos os funcionários das secretarias de pós-graduação da FEA e da biblioteca, por seu atendimento sempre cortês, ágil e prestativo e ao Prof. Leandro Lopes, pelo inestimável auxílio e agilidade nos contatos para a realização das entrevistas. Os professores Jorge Américo Machado e Francisco Alvarez também prestaram imenso serviço ao apontarem falhas no projeto de qualificação desta dissertação, o que permitiu o seu aprimoramento, razão pela qual merecem meus sinceros agradecimentos.

Agradeço também à Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos pelo apoio sob a forma de recursos e incentivos para elaboração desta dissertação, e à FEA-USP por todo o seu profissionalismo e dedicação na formação de seus alunos.

RESUMO

A proposta do presente estudo é de contribuir para o conhecimento das estratégias competitivas genéricas. Para isto, tem como objetivo analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas principais dimensões relevantes a fim de compreender melhor seu papel, sua importância e sua aplicação no processo estratégico das empresas. Estratégias genéricas já eram conhecidas desde a década de 1960, mas a partir do livro de Michael E. Porter de 1980, *Estratégia Competitiva*, o tema ganhou grande impulso por meio de pesquisas, da literatura, do ensino e da prática. Constitui uma questão referente ao conteúdo e que importa ao processo estratégico das empresas na medida em que pode vir a possibilitar melhores decisões a fim de atingir seus objetivos e sua adequação ao ambiente de atuação em busca de um desempenho organizacional superior. Entretanto, os diversos aspectos relevantes acerca do tema encontram-se, de forma geral, dispersos na literatura da administração estratégica, carecendo de uma abordagem abrangente e estruturada que explore suas diversas dimensões de forma ampla e consolidada para compreender suas relações e sua amplitude para uma aplicação mais consciente e eficaz no processo estratégico das empresas. Para atingir seus objetivos, este estudo utiliza-se de uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica. São estudados aspectos como a evolução do conceito, sua natureza e características principais, aplicações, tipologias mais proeminentes, riscos, requisitos à implementação, utilização de estratégias combinadas, generalização e contingencialidade, papel, importância e críticas ao conceito. Para aprofundar o estudo, complementá-lo e enriquecê-lo, é realizada uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso único e holístico a fim de investigar a aplicação do conceito em uma empresa da indústria brasileira de açúcar. Os resultados indicam que o conceito de estratégias competitivas genéricas surge na Nova América S.A. – Agroenergia principalmente sob a forma de estratégia de diferenciação, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos, e exerce no processo estratégico da empresa os papéis de direcionador organizacional e facilitador do processo de tomada de decisão estratégica. A Nova América S.A. – Agroenergia, entretanto, aplica de maneira limitada o conceito de estratégias competitivas genéricas, basicamente na elaboração de alternativas estratégicas, mas este conceito assume importância em razão de contribuir para o posicionamento na indústria brasileira de açúcar e em fornecer alternativas de caminhos possíveis sobre como competir para um desempenho organizacional superior. A fundamentação teórica auxilia no esclarecimento da natureza, dos diferentes papéis desempenhados, das aplicações e da importância do conceito de estratégias competitivas genéricas para o processo estratégico das empresas. O estudo conclui que a abordagem do conceito não pode estar desvinculada de suas diferentes dimensões, relações e implicações para uma melhor compreensão do tema e sugere ainda a adequação das técnicas de identificação e classificação estratégica levantadas, analisadas e utilizadas nesta pesquisa. O enfoque abrangente e estruturado desta dissertação pode vir a ser utilizado como ponto de partida para estudos posteriores sobre o fenômeno das estratégias competitivas genéricas bem como servir de fonte de referência para empresas e seus altos administradores a fim de apoiar e aprimorar seu processo de tomada de decisão estratégica.

ABSTRACT

The proposal of this study is to contribute for the acknowledgment of the competitive generic strategies. So its aim is to analyze the nature of the competitive generic strategies into their main dimensions in order to understand better their role, their importance, and their application onto the strategic process of the organizations. Generic strategies have ever been known since the 1960's, but from Michael E. Porter's book in 1980, Competitive Strategy, this theme has been developed through researches, literature, teaching, and practice. It makes up an issue to the content and that matters to the strategic process of the organizations regarding the possibility of better decisions intended to reach their goals and their fitness to the present environment seeking a superior organizational performance. However, the various relevant features as to the theme are generally found throughout the strategic management literature, dependent of a larger and structured approach which explores its main dimensions in a broad and consolidated way, in order to understand its relations and width for a more conscious and effective application into the strategic process of the organizations. This study uses an exploratory research of qualitative nature to achieve its goals, by a bibliographic survey. Consequently, some aspects are studied such as concept evolution, its nature and main features, applications, more important typologies, risks, requisites for the implementation, use of combined strategies, generalization and contingency, role, importance and critics to the concept. To get a deeper study, complement and enrich it, this work was carried out in a field research through a unique and holistic case study, in order to investigate the concept application into a company of the Brazilian sugar industry. The results demonstrate that the concept of generic competitive strategies comes out in Nova América S.A. – Agroenergia chiefly dressed of differentiation strategy, market development and product development, and has been exercising the roles of organizational leader and facilitator of strategic decision taking process, in the strategic process of the company. Nevertheless Nova América S.A. – Agroenergia have limitedly applied the generic competitive strategies concept basically in the elaboration of the strategic alternatives, but this concept assumes importance for contributing to positioning in the Brazilian sugar industry, and in offering alternatives of feasible ways on how to compete to a superior organizational performance. The theoretical survey supports the enlightenment of the nature, of the different roles performed, of the applications and of the importance of the concept of generic competitive strategies for the strategic process of the organizations. This study concludes that the approach cannot be disassociated from its various dimensions, relations, and issues for a better understanding of the theme, and we still have the utility and fitness of the techniques of identification and found strategic classification, analyzed and applied into this research. So, the large and structured focus of this dissertation may come to be used as the beginning point for later studies on the phenomenon of the generic competitive strategies as well as source of references for companies and their top management team in order to support and improve their strategic decision taking process.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	3
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Estratégias competitivas genéricas	5
1.2 Evolução das questões de conteúdo e processo em estratégia	7
1.3 Escopo do estudo	9
1.4 Problema e objetivos de pesquisa	10
1.5 Justificativa do estudo	11
1.6 Estrutura da dissertação	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O processo estratégico nas empresas	15
2.1.1 A evolução da estratégia	15
2.1.2 Estratégia: um conceito multidimensional	17
2.1.3 Hierarquia de estratégias	19
2.1.4 Estratégia: formulação, implementação e conteúdo	20
2.1.5 Administração estratégica	21
2.1.6 Combinando oportunidades ambientais e capacidades empresariais	23
2.1.7 Vantagem competitiva	24
2.1.7.1 Liderança de custo	25
2.1.7.2 Diferenciação	27
2.1.8 Modelos de abordagem à estratégia competitiva	29
2.1.9 Estratégia competitiva: o modelo de Porter	33
2.1.9.1 Análise estrutural da indústria e as cinco forças competitivas	34
2.1.9.2 Dimensões da estratégia competitiva	37
2.1.9.3 Grupos estratégicos	39
2.1.9.4 Cadeia de valores	39
2.1.9.5 Sinergia e inter-relações	41
2.1.10 Recursos, capacidades e competências	44
2.1.10.1 Competências essenciais	44
2.1.10.2 Visão da empresa baseada em recursos	45
2.1.10.3 Capacidades estratégicas	47
2.2 Estratégias competitivas genéricas	48
2.2.1 Evolução do conceito de estratégias genéricas	49
2.2.2 Definição, natureza e características das estratégias competitivas genéricas	50
2.2.3 Aplicações das estratégias competitivas genéricas	54
2.2.4 Tipologias estratégicas mais proeminentes	57
2.2.4.1 Vetor de crescimento de Ansoff	58
2.2.4.2 Tipos estratégicos de Miles e Snow	59
2.2.4.3 Estratégias competitivas genéricas de Porter	61
2.2.4.4 Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema	65
2.2.4.5 Estratégias genéricas de negócios de Mintzberg	67
2.2.4.6 Opções estratégicas do Modelo Delta	70
2.2.5 Identificação e classificação das estratégias	75
2.2.6 Avaliação e seleção de alternativas estratégicas	76
2.2.7 Riscos envolvidos na escolha e utilização de estratégias competitivas genéricas ...	77
2.2.8 Requisitos à implementação das estratégias competitivas genéricas	80
2.2.9 Utilização de estratégias competitivas genéricas combinadas	83
2.2.10 Generalização e contingencialidade na aplicação das estratégias competitivas genéricas	86

2.2.11	Papel e importância das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas	88
2.2.12	Principais críticas ao conceito de estratégias competitivas genéricas e suas tipologias	91
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	95
3.1	Pesquisa científica	95
3.2	Tipos de pesquisa	96
3.3	O fenômeno investigado.....	98
3.4	Estratégia da pesquisa de campo	99
3.4.1	Projetos de estudo de caso.....	100
3.4.2	Tipo de projeto e empresa escolhidos	102
3.5	Coleta de dados	102
3.5.1	Entrevistas	103
3.5.2	Documentos.....	104
3.6	Crítérios para julgar a qualidade do projeto de pesquisa	105
3.6.1	Princípios para a coleta de dados	106
3.6.2	Protocolo para o estudo de caso	106
3.7	Análise dos dados coletados.....	107
3.8	Principais limitações do estudo	108
4	ESTUDO DE CASO: A NOVA AMÉRICA S.A. - AGROENERGIA E A SUA ATUAÇÃO NA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR	111
4.1	Justificativa da escolha da indústria e da empresa para o caso	111
4.2	Apresentação das informações coletadas	113
4.2.1	Coleta de dados para o estudo de caso	113
4.2.2	Caracterização da indústria brasileira de açúcar	115
4.2.3	Caracterização da Nova América S.A. - Agroenergia	119
4.2.4	O planejamento estratégico na Nova América S.A. - Agroenergia	124
4.2.5	Avaliação e seleção das estratégias competitivas	127
4.2.6	Aplicação das estratégias competitivas genéricas.....	129
4.2.7	Implementação das estratégias	130
4.2.8	Fatores limitadores e dificultadores da utilização de estratégias competitivas genéricas	131
4.3	Análise das evidências empíricas obtidas	132
4.4	Conclusões da pesquisa de campo e recomendações para a empresa	142
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
	REFERÊNCIAS	151
	APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO	160
	APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	161

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	36
Ilustração 2 - A cadeia de valores genérica.....	40
Ilustração 3 - Aplicações das estratégias competitivas genéricas	57
Ilustração 4 - As três estratégias competitivas genéricas de Porter.....	62
Ilustração 5 - Estratégias genéricas e lucratividade	63
Ilustração 6 - Representação das opções estratégicas do Modelo Delta	70
Ilustração 7 - Alguns riscos comuns das estratégias competitivas genéricas.....	80
Ilustração 8 – Relacionamento entre estratégia competitiva genérica e aspectos organizacionais.....	82
Ilustração 9 - Papéis das estratégias competitivas genéricas.....	91
Ilustração 10 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso	101

1 INTRODUÇÃO

Estratégias genéricas são conhecidas desde a década de 1960. Ansoff, em seu livro de 1965, *Corporate Strategy*, prescreve direções de crescimento para uma empresa por meio de quatro opções estratégicas gerais, descritas em termos de opções de conjuntos de produtos e mercados: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Com isto procura facilitar o processo de tomada de decisão estratégica.

As estratégias genéricas surgiram, portanto, ao mesmo tempo em que o próprio planejamento estratégico em sua abordagem formal, na década de 1960. Outros autores proeminentes da área da estratégia, como Michael Porter e Henry Mintzberg, também oferecem ao campo as suas listas de estratégias genéricas. E elas não são ignoradas. Ao contrário, numerosas obras relevantes sobre estratégia abordam o tema, como Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 154), Hax e Majluf (1991, p. 82), Aaker (2001, p. 17), Hitt *et al* (2005, p. 154), Certo *et al* (2005, p. 87). Autores brasileiros da área também as citam ou discutem, como Oliveira (2003, p. 199) e Bethlem (1999, p. 40). Tornaram-se tão populares e comuns a ponto de Mintzberg (2001c, p. 89) afirmar que todo autor ou consultoria especializada em estratégia tem sua própria lista de estratégias genéricas. Entre as tipologias estratégicas mais significativas e representativas destacam-se, além da de Ansoff (1977), a de Porter (1991), Miles e Snow (1978), Treacy e Wiersema (1995), Mintzberg (2001c) e Hax e Wilde II (2001).

1.1 Estratégias competitivas genéricas

Para a finalidade deste estudo opta-se por uma visão abrangente de estratégia genérica, considerando como tal as opções gerais e básicas relacionadas às questões de conteúdo da administração estratégica. Este trabalho inclui não apenas estratégias genéricas mais abrangentes, como as de Porter (1991), mas também os vetores de crescimento de Ansoff (1977) que, apesar de representarem um aspecto estratégico limitado referente a direções de crescimento em termos de produtos e mercados, constituem um padrão de comportamento ou direcionamento que uma empresa pode assumir para tentar alcançar desempenho organizacional superior. Mintzberg (2001b, p. 90), por exemplo, inclui os vetores da matriz de

Ansoff (1977, p. 92) em seu rol de estratégias genéricas, ainda que o próprio Ansoff (1977, p. 92) os considere apenas um dos quatro componentes da estratégia. Da mesma forma, a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978, p. 29), formada pelas quatro formas organizacionais básicas que uma empresa pode assumir ao competir em uma determinada indústria, representam estratégias adaptativas ao ambiente (*Ibid.*, p. 30) e são por esta razão também consideradas neste estudo. Hambrick (1983, p. 6) por exemplo, considera os exploradores, os defensores e os analistas como tipos organizacionais associados a três estratégias viáveis para o nível de negócios de uma empresa. Nessa mesma linha, Treacy e Wiersema (1995, p. 12-13) estabelecem o que chamam de disciplinas de valor, estratégias genéricas para o nível de unidades estratégicas de negócios para o alcance e manutenção da liderança de mercado. Apesar de Treacy e Wiersema (1995) não se referirem às três opções que estabelecem como estratégias genéricas, para fins desta dissertação elas são assim entendidas. Já Hax e Wilde II (2001, p. 381) chamam de opções estratégicas as suas estratégias genéricas que capturam a essência de como uma empresa decide competir, ou mais especificamente, decide atrair, satisfazer e reter clientes. Enquanto Porter (1991, p. 49), por sua vez, chama de estratégias competitivas genéricas as abordagens de diferenciação, liderança de custo e enfoque, Mintzberg (2001, p. 89) chama de estratégias genéricas de negócios os itens de sua lista.

Esta opção por uma visão mais ampla de estratégias competitivas genéricas, que inclui tipologias que abordam diferentes dimensões estratégicas de forma abrangente ou limitada, visa a um maior enriquecimento do tema desta pesquisa para uma exploração adequada em busca de subsídios para uma mais ampla compreensão do papel, importância e aplicação do seu objeto de estudo. Para a finalidade desta pesquisa, portanto, restringir a abrangência da definição de estratégia, cujo conceito é multidimensional e complexo, provavelmente não iria contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos.

As diferentes tipologias abordadas nesta dissertação representam classificações de padrões genéricos de comportamento ou características estratégicas que uma empresa pode assumir. Elas facilitam a compreensão dos padrões de atividade estratégica de uma empresa ao lançar luz sobre seus aspectos essenciais, reduzindo suas variáveis a um conjunto mais facilmente gerenciável (HERBERT; DERESKY, 1987, p. 135-136). Servem principalmente aos processos de formulação, avaliação e seleção estratégica, auxiliando os administradores a tomar decisões estratégicas mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos.

São aplicáveis de forma geral e independente do tipo de indústria e do porte ou natureza da organização. Mas não bastam por si só. Elas estabelecem o ponto de partida para um desenvolvimento detalhado de uma estratégia específica. Compõem um menu amplo de opções estratégicas iniciais e gerais sobre como uma empresa pode vir a competir.

As classificações constituem um auxílio cognitivo essencial, sendo especialmente importantes também no estudo das estratégias organizacionais. Um esquema de classificação das estratégias ajuda a trazer ordem mental a um conceito que é multidimensional por natureza e pode assumir uma gama de combinações enorme. Com a classificação é possível, sabendo um ou outro atributo da estratégia, inferir outros atributos, ainda que nem sempre de modo totalmente confiável (HAMBRICK, 1984, p. 27).

Foi com os trabalhos de Porter, *Estratégia Competitiva*, publicado originalmente em 1980, e de Hall (1980) que a idéia de estratégia genérica de fato invadiu a área de política de negócios. As estratégias genéricas de Porter (1991) têm sido largamente empregadas e distinguem a essência de um negócio (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 93). A estratégia competitiva genérica é importante para os pesquisadores da área da estratégia organizacional em razão do conceito distinguir as estratégias das empresas com um alto desempenho das demais (MURRAY, 1988, p. 398).

A teoria da estratégia competitiva genérica de Porter (1991) está entre as mais influentes contribuições ao comportamento organizacional estratégico (CAMPBELL-HUNT, 2000, p. 127-128). Hill (1988, p. 401) também considera as estratégias genéricas de negócios de Porter (1991) o paradigma dominante na área. Estratégias genéricas, entretanto, não nasceram com ele. Mas as estratégias competitivas genéricas de Porter (1991), segundo Mintzberg (2001c, p. 90), compuseram a lista mais conhecida.

1.2 Evolução das questões de conteúdo e processo em estratégia

Entre 1965 e 1975, a ênfase dos estudos sobre estratégia recaiu sobre o processo de formulação e não nas questões de conteúdo (HOFER, 1975, p. 784). O clássico livro dos professores da Harvard Business School Christensen, Andrews, Learned e Guth, lançado

originalmente em 1965, *Business Policy: Text and Cases*, nesta dissertação referenciado em sua edição americana de 1978, exemplifica o foco nas questões de processo, ou seja, formulação e implementação. *Corporate Strategy*, de Ansoff, também tem a sua ênfase nos aspectos de formulação da estratégia, ainda que tenha abordado questões de conteúdo como os componentes da estratégia.

O foco da pesquisa em administração estratégica, entretanto, sofreu mudanças entre 1975 e 1985, conforme Robinson Jr. e Pearce II (1988, p. 43), passando a abordar mais as questões de conteúdo, além da verificação empírica da associação entre estratégia e desempenho empresarial. Várias tipologias de estratégias genéricas surgiram nessa época em obras como as de Miles e Snow (1978), Hofer e Schendel (1978) e Porter (1980), que neste trabalho é referenciada em sua edição brasileira de 1991. Tais tipologias vieram facilitar o estudo e a pesquisa do conceito de estratégia ao auxiliar na medição, classificação ou comparação de diferentes padrões de comportamentos ou características estratégicas das empresas (ROBINSON Jr.; PEARCE II, 1988, p. 45).

Não se pode afirmar, entretanto, que as estratégias genéricas surgiram especificamente para operacionalizar o conceito de estratégia em estudos científicos. O objetivo de Ansoff, por exemplo, com seus vetores de crescimento, era eminentemente prático e destinava-se aos tomadores de decisão estratégicas nas empresas (ANSOFF, 1977, p. XVIII). Porter, da mesma forma, destinava seu livro *Estratégia Competitiva* aos profissionais que precisavam desenvolver uma estratégia para suas organizações (PORTER, 1991, p. 9).

O assunto estratégia é de natureza ampla, complexa e multidimensional. O tema específico das estratégias competitivas genéricas tem sido, por sua vez, extensamente abordado na literatura sobre estratégia ao longo do tempo. Aspectos como tipologias, características, importância, aplicações, riscos, avaliação e seleção, contingencialidade, utilização combinada, críticas, têm sido investigados e discutidos, mas de uma forma em geral esparsa e fragmentada. As diferentes dimensões do tema podem e devem ser abordadas e discutidas de modo abrangente e estruturado a fim de melhor esclarecê-las em suas relações e sua amplitude para uma aplicação mais consciente e eficaz no processo estratégico das empresas.

1.3 Escopo do estudo

Estratégias genéricas podem ser corporativas ou competitivas. Estratégias corporativas ou empresariais referem-se à empresa com múltiplos negócios e diversificadas, e respondem ao problema de onde competir, ou seja, em quais negócios a empresa deveria estar. As estratégias competitivas ou de negócios referem-se a negócios individuais ou unidades estratégicas de negócios, e envolvem escolhas sobre como competir em uma determinada indústria (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 27).

Estratégias competitivas genéricas constituem o foco deste trabalho. A decisão de se concentrar no nível de negócios se baseia no fato de ser neste nível que se dá a concorrência em si, em que a natureza das estratégias envolve a resposta para a questão sobre como de fato competir naquela indústria específica, ou seja, de que maneira concorrer com os rivais para obter um desempenho organizacional superior. Como afirma Porter (2001, p. 336), “Companhias diversificadas não competem, somente o fazem suas unidades de negócios.”

Cabe destacar assim que este trabalho não objetiva estudar estratégias genéricas corporativas ou empresariais. Também não faz parte do escopo estudar os aspectos relacionados aos processos de formulação e implementação estratégica. É importante salientar, entretanto, que tais processos estão interligados na prática e relacionados ainda ao conteúdo da estratégia. Serão assim, sempre que necessário, naturalmente abordados neste estudo, mas de forma acessória e não enquanto tema central de pesquisa.

Este trabalho também não se ocupa de verificações empíricas da associação entre diferentes estratégias, puras ou combinadas, e desempenho organizacional, como tantos trabalhos após a criação das tipologias de Porter (1991) e Miles e Snow (1978). Também não pretende verificar empiricamente a existência dos diferentes padrões de características e comportamento estratégico ou a validade de sua respectiva classificação em tipologias e taxonomias de estratégias genéricas, como Herbert e Deresky (1987, p. 135). Da mesma forma, não objetiva criar novas classificações de estratégias genéricas e nem estudar os sistemas de classificações já criados, como o fazem Chrisman *et al* (1988, p. 413) ou discutir aspectos conceituais e metodológicos das classificações em si, como Hambrick (1984, p. 27). Não ambiciona examinar profundamente algumas poucas tipologias e nem tampouco

descrever uma lista exaustiva das estratégias competitivas genéricas já elaboradas. As tipologias descritas foram escolhidas segundo os critérios de representatividade e proeminência na literatura, sendo consideradas suficientes nesse sentido para atingir o objetivo do estudo. Por último, vale ressaltar que esta dissertação tem como foco principal a aplicação prática das estratégias genéricas no processo estratégico das empresas, e não os aspectos da operacionalização do conceito na pesquisa acadêmica, como o faz Hambrick (1980, p. 567) em seu artigo.

O presente estudo restringe-se, portanto, às estratégias competitivas genéricas, aquelas referentes ao nível das unidades estratégicas de negócios ou a negócios individuais. Aborda predominantemente a questão de conteúdo das estratégias competitivas genéricas, sua importância e aplicação no processo estratégico, procurando dar um tratamento estruturado aos diversos aspectos pertinentes ao seu papel nas empresas.

1.4 Problema e objetivos de pesquisa

Questões sobre como competir são essenciais no processo estratégico e merecem estudos que contribuam para uma ampla compreensão de alternativas viáveis que auxiliem no direcionamento estratégico e na conquista de desempenhos organizacionais superiores. E as estratégias competitivas genéricas representam um aspecto fundamental do campo da estratégia relacionado ao conteúdo, tendo obtido significativa atenção dos pesquisadores, das empresas e das firmas de consultoria estratégica, principalmente a partir da década de 1980. Surge, entretanto, a necessidade da exploração de forma ampla e estruturada dos diferentes aspectos e dimensões relativas às estratégias competitivas genéricas. Considerando este imperativo, o problema que motiva este estudo constitui-se da seguinte questão principal de pesquisa:

- Qual é o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e como e por que as empresas as aplicam em seus processos estratégicos?

Tem como objetivo geral o seguinte:

- Analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões relevantes.

Como objetivos específicos, este estudo busca:

- Estabelecer a fundamentação teórica sobre o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e a sua aplicação no processo estratégico das empresas;
- Investigar a aplicação das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

Pretende-se investigar a importância das estratégias competitivas genéricas em termos qualitativos, ou seja, das propriedades presentes que caracterizam, qualificam e exprimem o valor e o mérito do objeto em estudo. O seu papel, por sua vez, corresponde à função em sentido amplo do conceito estudado. A natureza refere-se aqui às noções, atributos e características que permitem a representação das estratégias competitivas genéricas e a caracterização de sua aplicação no processo estratégico das empresas.

1.5 Justificativa do estudo

Este estudo trata do papel das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas. Sua proposta é a de contribuir para o conhecimento das estratégias competitivas genéricas, discutindo seus aspectos conceituais e práticos mais relevantes. Visa a estabelecer uma fundamentação teórica abrangente e estruturada sobre o tema e examinar empiricamente a aplicação das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

A estratégia é um fenômeno de natureza ampla, complexa e cuja importância e utilização ainda demanda mais estudos. As estratégias competitivas genéricas referem-se ao aspecto de conteúdo do processo estratégico e constituem um assunto relevante na literatura sobre administração estratégica. Muitos tópicos sobre o tema foram abordados, mas em geral dispersos. Aspectos como tipologias, aplicações, características, importância, implementação, riscos e críticas ainda precisam ser abordados de forma abrangente e consolidada. Espera-se com este estudo poder contribuir para uma abordagem ampla e estruturada dos diversos aspectos e dimensões relativas ao conhecimento acerca das estratégias competitivas genéricas

e seu papel no processo estratégico das empresas. Esta razão de ordem intelectual motiva o presente estudo.

Estratégias competitivas genéricas representam opções abrangentes sobre como competir em uma indústria e caracterizam o comportamento estratégico de um modo amplo. Constituem alternativas possíveis a serem analisadas dentro do processo estratégico. O conhecimento de seus tipos, características, aplicações, importância e riscos pode subsidiar o processo de formulação e tomada de decisões estratégicas nas empresas, contribuindo para melhores decisões, ou seja, cursos de ação mais adequados para o alcance dos objetivos estabelecidos e de um desempenho organizacional superior. É uma demanda do mundo real que solicita maior compreensão e se constitui num interesse prático, portanto, para os altos administradores de empresas. Essa é uma razão prática fundamental que motiva a proposição do problema de pesquisa desta dissertação.

1.6 Estrutura da dissertação

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados o tema de pesquisa, sua relevância e a natureza das questões envolvidas. Também são explicitados o problema de pesquisa que motivou o estudo, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos pelo trabalho e as justificativas para realizá-lo. No segundo capítulo, fundamentação teórica, é construído, por meio de uma pesquisa bibliográfica, o referencial conceitual para a compreensão do papel das estratégias competitivas genéricas. A primeira parte do capítulo da fundamentação teórica examina a literatura a respeito do processo estratégico. A segunda parte analisa a natureza, importância e aplicação das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas.

No terceiro capítulo são descritos os aspectos metodológicos do estudo e apresentadas as justificativas que nortearam a sua escolha. O presente trabalho utiliza-se da abordagem de pesquisa do tipo exploratória e de natureza qualitativa, realizando uma pesquisa bibliográfica e também uma pesquisa de campo por meio da estratégia do estudo de caso a fim de examinar empiricamente a importância e a utilização das estratégias competitivas genéricas. A pesquisa de campo por meio do estudo de caso complementa e enriquece o estudo como um todo ao

investigar empiricamente aspectos do referencial conceitual apresentado na fundamentação teórica, possibilitando examinar as relações presumidas, clarificar os conceitos envolvidos e eventualmente sugerir novas formulações teóricas ou ampliar as já existentes, conforme preconizam Selltiz *et al* (1975, p. 560).

No quarto capítulo é descrita a empresa utilizada como caso, bem como a indústria à qual pertence a fim de se compreender um pouco mais o ambiente de negócios da qual a organização faz parte. São, então, apresentados e analisados os dados coletados no trabalho de campo, relatadas as principais descobertas realizadas e efetuada a conclusão do estudo de caso.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões e contribuições do estudo como um todo e as sugestões para estudos futuros. Após as subseqüentes indicações das referências bibliográficas utilizadas no presente trabalho, são apresentados ainda dois apêndices, o primeiro deles contendo a carta de apresentação para a realização da coleta de dados na empresa e o outro o protocolo completo do estudo de caso com as questões do roteiro de entrevista.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo estabelece uma fundamentação teórica sobre o tema desta dissertação com o intuito de construir um referencial teórico útil à compreensão do papel das estratégias competitivas genéricas. Para isto, primeiro revisa conceitos fundamentais sobre o processo estratégico para então analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas, em suas diversas dimensões relevantes, a fim de compreender seu papel, sua importância e sua aplicação no processo estratégico das empresas. Aborda os aspectos pertinentes ao problema de pesquisa colocado e que são também adequados para a posterior condução da coleta, análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo subsequente que complementa o estudo.

2.1 O processo estratégico nas empresas

O campo de estudos da estratégia organizacional é amplo, mas relativamente novo. Foi só a partir de meados da década de 1960 que começou a se desenvolver de forma sistemática, ainda que tenha havido contribuições anteriores como as de Peter Drucker em *A Prática da Administração de Empresas*, originalmente lançado em 1954. Drucker aborda questões estratégicas fundamentais sobre o negócio da empresa e o estabelecimento de seus objetivos (DRUCKER, 1981, p. 47 e 59). O conceito de estratégia propriamente dito, porém, só ganhou relevância na década de 1960. Foi a partir dessa época que a literatura e as pesquisas sobre o processo estratégico nas empresas realmente se desenvolveu a passos largos. O processo estratégico é entendido nesta pesquisa como o conjunto de atividades organizacionais relacionadas à estratégia, ou a maneira como se realizam atividades como a formulação e a implementação da estratégia nas empresas.

2.1.1 A evolução da estratégia

Para Ansoff (1990, p. 105), é na atividade militar que reside a origem do termo estratégia, correspondendo a “[...] um conceito ‘amplo’ e vagamente definido de uma campanha militar para aplicação de forças em larga escala contra um inimigo.” No contexto militar a estratégia

já estava presente em escritos de mais de 2000 anos. Mintzberg *et al* (2000, p. 70) citam o clássico de Sun Tzu, A Arte da Guerra, como um dos melhores escritos antigos da área.

Já a sua aplicação ao contexto organizacional é estudada no ambiente acadêmico desde os anos 60, a partir de obras como as de Ansoff de 1965, Christensen *et al* de 1965 e Chandler Jr. (1962), entre outros pioneiros no assunto na área acadêmica (HOSKISSON *et al*, 1999, p. 420). As obras citadas de Ansoff e Christensen *et al* são referenciadas nesta dissertação em suas edições de 1977 e 1978, respectivamente. Para Montgomery e Porter (1998, p. XII), “O trabalho de Andrews e Christensen, ao lado de outros como Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. e Peter Drucker, empurrou a noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais.” O conceito de estratégia, por meio de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, da Harvard Business School, veio contrapor uma visão então orientada para funções individuais da empresa, como finanças, *marketing* e produção, trazendo uma idéia unificadora e holística de se enxergar e trabalhar a empresa. A estratégia ligava e coordenava as áreas funcionais de uma empresa, a qual era relacionada ao ambiente.

Historicamente, com as discontinuidades do ambiente a estratégia ganhou relevância. Ansoff (1990, p. 17) afirma que “Desde a década de 1960, o ambiente global das empresas tem passado por mudanças significativas que, na maioria dos casos, nenhum precedente tinham tido no clima empresarial anterior.” Destaca ainda que as mudanças têm acontecido de forma mais freqüente e rápida, e o mundo empresarial tem se tornado mais complexo. Como resultado, as empresas teriam passado a enfrentar a desaceleração do crescimento, a diminuição da rentabilidade e a perda de participação de mercado. A consequência passou a ser, a partir de então, a discontinuidade em relação ao passado, em que o futuro não seria, para a maioria das empresas, uma mera projeção do passado. Novas estratégias, portanto, se fizeram necessárias para o enfrentamento bem sucedido dos novos ambientes turbulentos desde aquela época. Após Ansoff ficou a impressão de que autores demais repetem essas mesmas palavras tornando-as clichês, lugares-comuns na área da estratégia, mas nem por isso menos corretas e verdadeiras.

Desde a década de 1960 a estratégia tem sido relacionada à adequação entre a empresa e o seu ambiente, representando decisões organizacionais relevantes sobre a adequação entre ambos. O ajuste entre capacidades internas e as possibilidades e circunstâncias externas tem sido a ordem desde a primeira escola de formação da estratégia na década de 1960, do grupo de

professores de política de negócios da Harvard Business School (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 28; MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. XII).

2.1.2 Estratégia: um conceito multidimensional

O conceito de estratégia, em sua totalidade, ainda está longe de ser compreendido e empregado de forma fácil. Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 71), “[...] a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato”. O conceito sofre mais carência de significado do que qualquer outro assunto na área de negócios (KAY, 2005, p. 25). O termo é multidimensional e abrange vários sentidos.

Para um autor proeminente da área, como Mintzberg (2001d, p. 26), estratégia pode ser definida por pelo menos cinco formas diferentes que se complementam para uma melhor compreensão do termo: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque ou pretexto. Enquanto plano, a estratégia é vista como um curso de ação desenvolvido de forma consciente e deliberada, uma direção ou caminho a ser seguido. Como um padrão, a estratégia é definida como um comportamento consistente ao longo de um determinado tempo. A estratégia pode ser um pretexto, truque ou blefe, no sentido de uma manobra com o intuito de enganar um competidor, como o anúncio de uma nova fábrica a fim de desencorajar a concorrência. Uma outra definição corresponde à estratégia como uma posição, uma maneira de colocar a organização em um determinado local em seu ambiente. A quinta definição, segundo Mintzberg (2001d, p. 30), enxerga a estratégia como uma perspectiva, “[...] uma maneira enraizada de ver o mundo.”, ou uma maneira de fazer as coisas, como o McDonalds e sua ênfase aos valores da qualidade e limpeza em suas práticas operacionais. A estratégia enquanto perspectiva olha para dentro da própria organização.

Mintzberg (2001d, p. 28) faz ainda outra importante distinção para a compreensão do termo estratégia. Chama de deliberada a estratégia cujas intenções foram plenamente realizadas e de emergente aquela cujos padrões realizados não eram pretendidos de antemão, ou seja, surgiram na ausência de intenção expressa. As estratégias emergentes surgem da reação a eventos inesperados e são importantes enquanto aprendizado da organização ao lidar com seu ambiente. Em relação à diferença entre estratégias e táticas, o autor diz que a estratégia refere-se a coisas importantes, enquanto as táticas têm a ver com detalhes, mas que isso é uma

questão de perspectiva. Da mesma forma, Quinn (2001, p. 21) ressalta a questão da perspectiva observando que “O que aparenta ser ‘tática’ para o executivo principal (ou general) pode ser ‘estratégia’ para o diretor de marketing (ou tenente) [...]”

Hax e Majluf (1991, p. 6) também contribuem de forma relevante para essa visão da estratégia como um conceito multidimensional. Para eles, a estratégia envolve todas as atividades principais da empresa, provendo um senso de unidade, direção e propósito. E identificam seis dimensões críticas que contribuem para uma definição mais ampla do conceito:

- Estratégia como um padrão de decisões coerente, integrativo e unificador, que emerge daquilo que a empresa faz, sob uma perspectiva histórica;
- Estratégia como uma forma de estabelecimento do propósito organizacional em termos dos seus objetivos de longo prazo, de seus programas de ação e suas prioridades de alocação de recursos;
- Estratégia como uma definição do domínio competitivo da empresa, dos negócios em que a empresa está ou pretende estar;
- Estratégia como uma resposta às ameaças e oportunidades do ambiente e às forças e fraquezas internas, a fim de conquistar vantagens competitivas de longo prazo sustentáveis;
- Estratégia enquanto uma forma de direcionar as diferentes tarefas estratégicas e engajar os respectivos níveis corporativo, de negócios e funcional da empresa;
- Estratégia como uma definição da contribuição econômica e não-econômica que a empresa pretende fazer aos seus *stakeholders*.

A visão de Hax e Majluf (1991, p. 6), portanto, engloba algumas das idéias básicas comuns ao conceito de estratégia, ou seja, a de que pode ser compreendida como um plano ou um padrão e que ajuda a estabelecer a adequação da organização ao seu ambiente de atuação.

Michael Porter, por seu turno, tem uma visão bastante específica do que seja estratégia e que é essencial conhecer para que seu trabalho seja corretamente compreendido. Ele a define como “[...] uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de seus rivais.” (PORTER, 1989, p. XV). As diferentes atividades realizadas pela empresa, como o atendimento a clientes, treinamento de funcionários e processamento de pedidos estão no centro de seu pensamento, que segue a perspectiva da empresa baseada na atividade. São as atividades que criam valor para o comprador e geram custos para a empresa, representando as

unidades básicas da vantagem competitiva. São elas ainda que tornam operacional a estratégia, ligando-a a sua implementação. Conforme Porter (1996, p. 68), a estratégia envolve a criação de uma posição única e valiosa por meio de um conjunto diferente de atividades desempenhadas.

Essas definições de estratégia possibilitam uma compreensão mais ampla de um conceito que é complexo por natureza. Oferecem visões que mais se complementam do que se contrapõem, permitindo assim um avanço na compreensão do termo. Uma visão simplista e única poderia facilitar a definição do conceito, mas seria mais prejudicial à compreensão ao não abarcar suas possibilidades e riqueza de significados para a empresa.

2.1.3 Hierarquia de estratégias

Quando se fala em estratégia, é importante distinguir ainda o nível da organização ao qual ela se refere, principalmente nas grandes empresas diversificadas. Foi só no final da década de 1970 que essa distinção se tornou explícita e clara, facilitando a compreensão do objetivo que cada tipo de estratégia deve possuir de acordo com o seu nível de atuação na empresa.

As estratégias, portanto, são compreendidas de formas distintas conforme seus níveis de atuação, ainda que elas sejam relacionadas entre si. Hofer e Schendel (1978, p. 27) distinguiram de forma explícita as estratégias em três níveis principais: corporativo, negócios e área funcional. Assim, o processo estratégico abrange esses três níveis de estratégia diferentes. As estratégias corporativas devem responder primariamente à questão sobre quais negócios a empresa diversificada deve estar. No nível de negócios individuais ou unidades estratégicas de negócios, o foco recai sobre a questão de como competir naquela determinada indústria. Já o desenvolvimento de competências distintivas e a integração e coordenação das atividades dentro de cada área funcional é o foco da estratégia no terceiro nível.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 144), no nível corporativo, relacionado às grandes empresas diversificadas possuidoras de múltiplas unidades de negócios, estão as decisões de âmbito mais geral para toda a organização. No nível das unidades de negócios as decisões devem ser alinhadas com aquelas de natureza corporativa e servem àquela unidade de negócios específica. As estratégias funcionais são aquelas relacionadas às áreas como

marketing, finanças, produção e recursos humanos, as funções organizacionais que devem levar adiante a estratégia da unidade de negócios.

Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 54) incluem ainda as estratégias operacionais, mais restritas e referentes às unidades de operação mais básicas da empresa, como fábricas, regiões de venda, unidades geográficas e subáreas dentro de departamentos funcionais.

Hax e Majluf (1991, p. 4) esclarecem de forma mais detalhada que no nível corporativo se situam as questões estratégicas e responsabilidades referentes à definição da missão geral da empresa, validação das propostas das unidades de negócio, exploração das inter-relações entre as unidades de negócios e alocação estratégica de recursos entre os diferentes negócios. No nível de negócios residem as questões relativas à construção e aperfeiçoamento da posição competitiva de cada negócio em sua indústria. O nível funcional envolve o desenvolvimento e implementação das estratégias relativas às áreas de *marketing*, finanças, operações, recursos humanos e outras mais necessárias à sustentação da vantagem competitiva da unidade de negócios.

2.1.4 Estratégia: formulação, implementação e conteúdo

Outra importante distinção no processo estratégico ocorre em relação aos seus aspectos básicos de formulação, implementação e conteúdo da estratégia. Andrews (2001, p. 59) entende a formulação e a implementação da estratégia como dois processos inter-relacionados no mundo real, mas os separa para efeitos de análise. O processo de formulação inclui atividades que levam à determinação do conteúdo da estratégia, como identificação das ameaças e oportunidades do ambiente e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como de seus recursos e capacidades. O processo de implementação, por sua vez, visa ao alcance de resultados e é composto de atividades basicamente administrativas para a execução e colocação em prática da estratégia formulada, mobilizando os recursos da empresa e envolvendo a estrutura organizacional apropriada, processos organizacionais adequados e liderança superior (*Ibid.*, p. 60). Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 311) salientam que a implementação da estratégia “[...] gira em torno do gerenciamento de pessoas e processos de negócios.”

Snow e Hambrick (1980, p. 528) consideram que essa distinção conceitual entre formulação e implementação da estratégia atingiu consenso entre os pesquisadores da área de estratégia por separar os aspectos cognitivos dos componentes de ação, podendo ser útil em algumas ocasiões. Entretanto, na prática a estratégia nem sempre é resultante de um processo deliberado, muitas vezes emergindo de forma não intencional. Pode, portanto, tanto ser formulada de modo deliberado, quanto formada de modo não intencional, conforme esclarece Mintzberg (2001a, p. 116). Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. IX e X), a formulação e a implementação, pensar e agir, raras vezes ocorrem na realidade nesta ordem, estando na verdade interligadas como processos complexos que interagem entre si.

O processo de formulação e implementação pode ser distinguido ainda do conteúdo da estratégia, representado pelo resultado do processo de formulação e que indica o que a estratégia é em termos de seus possíveis componentes como, por exemplo, produtos, mercados, escopo geográfico, vantagem competitiva. As diferentes estratégias genéricas, portanto, referem-se ao aspecto de conteúdo do processo estratégico.

2.1.5 Administração estratégica

O conceito de planejamento estratégico é anterior, historicamente, ao da administração estratégica. Enquanto o primeiro surgiu na década de 1960, o segundo apareceu na década seguinte. O planejamento estratégico se preocupa mais com a formulação da estratégia da empresa, terminando com um plano para a sua implementação, enquanto a administração estratégica envolve também a implementação, a avaliação e o controle, ou seja, todo o processo de forma abrangente.

A administração estratégica também pode ser caracterizada como o processo administrativo no nível da alta administração. Assim, as clássicas funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, quando executadas no nível da alta administração, configuram o processo de administração estratégica da organização.

Esclarece Ansoff (1990, p. 235) que “[...] a administração estratégica sistemática inicialmente recebeu atenção na literatura de Administração na década de 1960.” Mas foi ainda na década 1950 que os eventos começaram a criar as discontinuidades que trouxeram problemas às

empresas como a desaceleração do crescimento, o decréscimo da rentabilidade e a perda de terreno para a concorrência. Entre 1950 e 1970 a turbulência no ambiente sofreu um grande aumento em escalada (*Ibid.*, p. 31). Para Ansoff (1990, p. 243) a administração estratégica “[...] é um processo de ação organizacional”, consistindo em “[...] formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.” Enquanto o planejamento se preocupa mais com planos e decisões, a administração estratégica se preocupa mais com a produção de resultados estratégicos. Nessa mesma linha, Gaj (1995, p. 23), ao comparar o planejamento estratégico com a administração estratégica, salienta que enquanto o primeiro se constitui num sistema de planejamento, a administração estratégica se constitui num sistema de ação.

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) definem a administração estratégica como “[...] o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.” Segundo estes mesmos autores, “A administração estratégica envolve todas as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) no nível estratégico da organização.” (*Ibid.*, p. 131), e abrange, portanto, também o planejamento estratégico. A idéia de que a alta administração desenvolve um processo de administração estratégica da organização já havia sido elaborada anteriormente por Hofer e Schendel (1978, p. 197).

Outra observação importante sobre a diferença entre o planejamento estratégico e a administração estratégica é a de que o primeiro seria inadequado para lidar com um ambiente em constante mutação e que a administração estratégica é a resposta para que decisões estratégicas imediatas sejam tomadas fora do ciclo de planejamento anual (AAKER, 2001, p. 23). Tal observação considera a diferença entre a administração e o planejamento estratégico, portanto, não tanto em termos da abrangência do conceito, mas, principalmente, em relação à mudança no processo de tomada de decisão estratégica, que deixaria de ser pontual e estático e passaria a ser constante e dinâmico. Significa a tomada de decisões estratégicas de maneira contínua, ao longo do tempo e quando necessárias, de acordo com as mudanças no ambiente e com o respectivo surgimento de oportunidades a serem aproveitadas e ameaças ou riscos a serem evitados.

2.1.6 Combinando oportunidades ambientais e capacidades empresariais

O conceito de adequação da organização ao ambiente é essencial ao entendimento da administração estratégica. Desde os trabalhos iniciais de Christensen *et al* (1978), originalmente de 1965, a idéia básica de estabelecer uma adequação entre os recursos da organização e as oportunidades do ambiente já estava presente.

Andrews (2001, p. 60) afirma que “A determinação de uma estratégia adequada para uma empresa começa pela identificação das oportunidades e riscos em seu ambiente.” A empresa deve ficar a par das mudanças que o ambiente, representado pelas influências de natureza tecnológica, econômica, física, social e política, pode vir a acarretar sobre o seu futuro. A fim de relacionar oportunidades com recursos, Andrews (2001, p. 63) salienta que é preciso determinar a capacidade da organização de explorar as oportunidades identificadas. Para isso deve analisar seus pontos fortes, aquilo que ela é capaz de fazer bem, e tentar maximizá-los, assim como determinar suas fraquezas a fim de minimizá-las. A melhor combinação de oportunidades ambientais e capacidades ou recursos empresariais irá determinar a estratégia da empresa e posicioná-la no ambiente.

O processo de administração estratégica, esclarecem Certo *et al* (2005 p. 23), começa justamente com a análise ambiental, “[...] o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”. O ambiente é definido como “[...] o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.” O ambiente, por seu turno, pode ser dividido em níveis para fins de análise. O ambiente geral constitui o ambiente mais externo à organização e é constituído pelos componentes econômico, social, político, legal e tecnológico. O ambiente operacional, mais próximo à organização e com implicações mais imediatas, refere-se aos componentes clientes, concorrência, fornecedores, mão-de-obra, e o componente internacional. O ambiente interno, por sua vez, corresponde aos componentes mais controláveis, como os aspectos referentes a *marketing*, produção, pessoal, financeiros e organizacionais (*Ibid.*, p. 26-31).

Almeida (2003, p. 18) realça a importância da análise ambiental como processo para a identificação das oportunidades a serem aproveitadas e das ameaças a serem evitadas pela

empresa a fim de alcançar a eficácia organizacional. Aaker (2001, p. 49), por seu turno, observa que o processo de análise externa deve ser realizado com a real motivação de alcançar um impacto sobre a formulação da estratégia, servindo para efetivamente gerar ou avaliar opções viáveis.

Alguns outros conceitos básicos complementares se fazem ainda necessários a fim de se compreender o processo de administração estratégica. “Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer”, segundo definição de Quinn (2001, p. 21). Existem de forma hierárquica por toda a empresa. De acordo com Maximiano (2004, p. 148), as políticas orientam o processo de tomada de decisões definindo o curso geral de ação a ser seguido naquela circunstância ou problema.

Decisões estratégicas, conforme Quinn (2001, p. 21), referem-se à determinação da direção geral da empresa e delineiam de forma ampla os seus limites de operação. Para Aaker (2001, p. 29), a decisão estratégica em geral envolve mais recursos que uma decisão tática, tem alcance temporal superior a um ano e refere-se à criação, mudança ou manutenção de uma estratégia organizacional. Tais conceitos são fundamentais para uma compreensão mais clara do processo estratégico nas empresas.

2.1.7 Vantagem competitiva

A noção de vantagem competitiva, conceito fundamental da área da estratégia, também surgiu junto com a própria administração estratégica. H. Igor Ansoff já mencionava o termo vantagem competitiva em seu livro *Corporate Strategy*, lançado originalmente em 1965, como um dos componentes da estratégia. Segundo Ansoff (1977, p. 93), aqui referenciado em sua edição em português, a vantagem competitiva “Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.” Citava como exemplos de vantagens competitivas as proteções a patentes, os produtos que representem avanços tecnológicos substanciais sobre os produtos existentes e as atividades de pesquisa superiores.

Apesar de raramente definido, o termo vantagem competitiva passou a ser central na área da estratégia a partir do livro de Porter de 1985, *Vantagem Competitiva*, aqui referenciado em

sua edição de 1989. Porter (1989, prefácio), que reconhece a vantagem competitiva como um assunto já explorado antes, situa o conceito no “[...] âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos”, e esclarece:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. (PORTER, 1989, prefácio).

A vantagem competitiva tem sua origem nas atividades desempenhadas pela empresa, como montagem de produtos, assistência técnica, treinamento de funcionários ou processamento de pedidos, assumindo assim a perspectiva da empresa baseada na atividade. Dois são os tipos básicos de vantagem competitiva, segundo Porter (1989, p. 2): liderança de custo e diferenciação. Ambas têm um papel essencial no desempenho superior da empresa, pois estão diretamente associadas à lucratividade. Pela relevância que adquiriram ao longo do tempo, esses dois tipos genéricos de vantagem competitiva de Porter (1989) são aqui analisados.

2.1.7.1 Liderança de custo

Em relação à vantagem competitiva de custo, Porter (1989, p. 89) afirma que

Uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes. O valor estratégico da vantagem de custo será baseado em sua sustentabilidade. Esta estará presente, se for difícil imitar ou replicar as fontes da vantagem de custo de uma empresa. A vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência.

A vantagem de custo não surge apenas dos custos de fabricação, segundo Porter (1989, p. 57), mas também das outras atividades desempenhadas pela empresa, sejam elas originadas em *marketing*, serviços ou outras atividades mais.

Essencial para se entender o comportamento dos custos de uma empresa é o conceito de condutores de custos, os “[...] determinantes estruturais do custo de uma atividade [...]” (*Ibid.*, p. 58). Os condutores principais são as economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais, conforme detalhado a seguir:

- Economias de escala são resultantes da habilidade da empresa para executar atividades de maneira mais eficiente por meio de um volume maior ou, ainda, para amortizar custos como comunicação ou pesquisa e desenvolvimento sobre um maior volume de receita;
- Aprendizagem reduz o custo de uma atividade ao longo do tempo devido ao aumento de eficiência derivado de fatores como mão-de-obra mais eficiente, adaptação de matérias-primas ao processo e projeto do produto melhor adaptado à fabricação;
- Padrão de utilização da capacidade afeta o custo da atividade desempenhada quando um custo fixo é a ela associado;
- Elos entre atividades representam ligações entre a execução de diferentes atividades, que podem alcançar otimização ou melhor coordenação, reduzindo custos;
- Inter-relações envolvem o compartilhamento de atividades entre unidades de uma mesma empresa, aumentando a produtividade, como na venda e distribuição conjunta dos produtos finais. Também pode ser compartilhado o *know-how* na redução de custos de uma atividade eficiente de uma unidade com a atividade de outra;
- Integração pode influenciar o custo de uma atividade quando, por exemplo, a empresa passa a realizar ela mesma algum serviço auxiliar da atividade antes feito por terceiros, como, por exemplo, o desenho da embalagem de seus produtos;
- Momento oportuno ou oportunidades constituem condutores de custo porque podem reduzir o custo da atividade por meio, por exemplo, da vantagem de ser o primeiro no mercado e conseguir custos de aquisição de clientes mais baixos, ou seja, menos dispêndios com propaganda e promoção, já que não é preciso arcar com os custos de tirar os clientes da concorrência;
- Políticas discricionárias afetam o custo de uma atividade, por exemplo, de acordo com o nível de serviços ao cliente escolhido pela empresa ou o tempo de entrega estabelecido;
- Localização geográfica de uma atividade influencia seu custo, como custos logísticos internos e externos;
- Fatores institucionais afetam os custos devido a, por exemplo, regulamentações governamentais, impostos e sindicatos aos quais estão ligados os empregados da empresa.

Segundo Porter (1989, p. 104-106), uma empresa deve sempre procurar a redução contínua e de forma disciplinada dos custos de suas atividades em qualquer área e não apenas na fabricação. A liderança de custo provém geralmente de múltiplas atividades desempenhadas

pela empresa que deve focar, entretanto, naquelas atividades que não contribuam para a diferenciação. A partir de um certo ponto, porém, Porter (1989, p. 17) afirma que a liderança de custos exige uma redução de custos tal que irá exigir um sacrifício na diferenciação, quando então a empresa terá que realizar uma opção na forma de um *trade-off*, ou seja um compromisso com uma escolha mutuamente exclusiva, em que mais de um determinado aspecto significa necessariamente menos do outro.

2.1.7.2 Diferenciação

O outro tipo básico de vantagem competitiva que uma empresa pode alcançar é a diferenciação em relação à concorrência. Segundo Porter (1989, p. 111-113):

Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular.

As fontes de diferenciação de uma empresa encontram-se não apenas no produto físico e nas atividades de *marketing*, mas em qualquer parte da empresa. Da mesma forma que na vantagem de custo, existem os condutores de singularidade, que determinam as diversas fontes de singularidade da empresa. São os principais condutores da singularidade: escolhas de políticas, elos, oportunidade, localização, inter-relações, aprendizagem e vazamento, integração, escala e fatores institucionais, conforme descritos a seguir:

- Escolhas de políticas relacionadas às atividades desempenhadas pela empresa podem influenciar fortemente a diferenciação, como ênfase em desempenho e características do produto, índices de gastos com comunicação do produto e tecnologia empregada na execução da atividade;
- Elos podem afetar a singularidade da atividade desempenhada se outra atividade a influenciar como, por exemplo, processamento de pedidos e logística externa, que podem se influenciar mutuamente para criar a diferenciação no tempo de entrega;
- Oportunidades, como a do último a mover-se, podem criar diferenciação se a empresa adotar a tecnologia mais moderna em uma atividade;
- Localização pode resultar em diferenciação quando, por exemplo, um banco de varejo possui as agências em pontos mais convenientes;

- Inter-relações podem criar singularidade em uma atividade quando ocorre o compartilhamento de atividades, como no caso da agência bancária cujos funcionários são treinados para oferecer uma ampla gama de produtos financeiros aos clientes, de seguros a previdência privada, cartões de crédito e fundos de investimentos;
- Aprendizagem e vazamento podem resultar na singularidade de uma atividade, como no aumento da qualidade da fabricação advindo da aprendizagem;
- Nível de integração da atividade pode auxiliar na diferenciação da empresa desde que ela possa controlar melhor o desempenho das atividades ou coordená-las melhor, tornando-se assim fonte de singularidade;
- Escala pode vir a permitir a singularidade de uma atividade, como no caso de locadoras de automóveis, cujas inúmeras agências permitem maior comodidade ao cliente para alugar e devolver os automóveis locados em agências diferentes;
- Fatores institucionais podem afetar a singularidade da empresa, ainda que seja este um dos condutores de singularidade considerados menos importantes (PORTER, 1989, p. 115-118).

A diferenciação em geral tem seu custo, já que implica em atividades executadas de uma forma melhor. A empresa deve procurar, entretanto, fontes de diferenciação menos dispendiosas, desde que resultem em singularidades valiosas para o comprador e que levem a um preço-prêmio que compense o custo da diferenciação. A sustentabilidade da diferenciação é um fator resultante da dificuldade de outras empresas em copiá-la e na permanência da atividade como valiosa para o comprador ao longo do tempo. A empresa deve buscar fontes de singularidade sustentáveis, protegidas por barreiras de imitação.

O conceito de vantagem competitiva, portanto, é essencial por representar algo que permite à empresa alcançar um desempenho superior em relação aos concorrentes de sua indústria e, conseqüentemente, uma melhor posição concorrencial. O conceito de vantagem competitiva de Porter (1989) se destaca justamente por estar direta e claramente conectado à lucratividade da empresa. Seu dois tipos de vantagem competitiva representam formas genéricas, pontos de partida para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva específica. Mas, ao mesmo tempo, podem ser consideradas como uma visão estática, engessada e de longo prazo, que diminui as possibilidades da empresa aproveitar outras vantagens mais circunstanciais advindas de oportunidades relacionadas às mudanças aceleradas dos novos ambientes competitivos.

2.1.8 Modelos de abordagem à estratégia competitiva

Dois modelos básicos de abordagem à estratégia podem ser utilizados nas empresas como auxílio à formulação da estratégia competitiva. O modelo da organização industrial tem uma perspectiva externa, de fora para dentro, em que o contexto externo tem preponderância no processo de determinação das ações estratégicas das empresas, baseado na lógica estratégica de encontrar e estabelecer uma posição favorável numa indústria atrativa em termos de lucratividade. Tem Michael Porter (1989; 1991) como principal autor e utiliza os conceitos relativos à estrutura das cinco forças, vantagens competitivas sustentáveis, cadeia de valores e estratégias competitivas genéricas. Este modelo advoga que os fatores estruturais da indústria têm preponderância sobre a formulação da estratégia competitiva, por serem os determinantes primários do desempenho da empresa.

O segundo modelo refere-se aos conceitos de competências essenciais e de visão baseada em recursos, em que a empresa é vista como um pacote de recursos tangíveis e intangíveis ou um portfólio de competências que representam a principal fonte de vantagem competitiva para que haja desempenho superior e retornos acima da média. Este modelo assume uma perspectiva interna, de dentro para fora, em que os recursos e capacidades únicas da empresa constituem os determinantes primários do desempenho e são o foco para a determinação da estratégia a ser seguida para aproveitar as oportunidades externas. Tem como autores principais Hamel e Prahalad (1990; 1995), Wernerfelt (1984; 1995) e Barney (1991; 2001), que elaboraram conceitos como competências essenciais e visão da empresa baseada em recursos. Os dois modelos podem ser compreendidos como complementares para um mais amplo e adequado processo de formulação e implementação da estratégia nas empresas (HITT *et al*, 2005, p. 7).

Uma terceira abordagem à estratégia, mais alternativa, sugerida por Eisenhardt e Sull (2001, p. 108-113), consiste no aproveitamento sistemático de oportunidades passageiras, chamada de estratégia como regras simples, útil em mercados dinâmicos e imprevisíveis como os de alta tecnologia e *internet*. Em lugar de encontrar e estabelecer uma posição na indústria ou alavancar competências e recursos, a estratégia das regras simples implica em selecionar alguns processos estratégicos chave, como inovação de produtos e parcerias, e criar algumas

regras simples para governar e moldar estes processos, partindo então em busca de oportunidades. Citam o caso da Cisco, com sua estratégia de aquisições, e a regra básica de que as empresas a serem adquiridas deveriam ter um máximo de 75 empregados, sendo que 75% deles deveriam ser engenheiros. Tais regras em geral surgiriam da experiência e dos erros da empresa, e não da criatividade de seus administradores.

Eisenhardt e Sull (2001, p. 111) categorizam as regras simples em cinco tipos:

- Regras como: especificam características do processo e de sua execução, como a obrigação do pessoal do departamento de pesquisa e desenvolvimento passar pela área de serviço de atendimento ao cliente;
- Regras de limites: são aquelas que estabelecem as condições para se perseguir oportunidades, como cientistas da área farmacêutica trabalharem no máximo em quatro moléculas de cada vez;
- Regras de prioridades: relacionadas às prioridades de alocação de recursos ao se perseguir oportunidades, como no caso da Intel de alocar sua preciosa capacidade de produção baseada na margem bruta de cada produto;
- Regras de *timing*: servem à adequação do ritmo dos processos estratégicos chave, auxiliando a sincronizar a empresa com as oportunidades emergentes, como desenvolver um novo produto no máximo em dezoito meses;
- Regras de saída: envolvem as condições em que se deve deixar de se perseguir uma oportunidade, como o abandono de um projeto caso um participante chave deixe a equipe.

Devido às características de rápida mudança, turbulência e imprevisibilidade destes mercados, a vantagem competitiva alcançada por meio da estratégia das regras simples não tende a ser, porém, sustentável, sendo marcada sobretudo pela imprevisibilidade. Mercados complicados exigiriam das empresas estratégias simples para reduzir a complexidade na atuação (EISENHARDT; SULL, 2001, p. 116). O Quadro 1 mostra uma comparação das três abordagens à estratégia segundo Eisenhardt e Sull (2001, p. 109).

Quadro 1 - Três abordagens à estratégia

	Posição	Recursos	Regras Simples
Lógica estratégica	Estabelecer posição	Alavancar recursos	Perseguir oportunidades
Passos estratégicos	Identificar um mercado atrativo, encontrar uma posição, fortalecer-se e defender-se	Estabelecer uma visão, construir recursos e alavancá-los em vários mercados	Inserir-se na confusão, continuar se movendo, aproveitar as oportunidades e terminar fortalecido
Questão estratégica	Onde deveríamos estar?	O que deveríamos ser?	Como deveríamos proceder?
Fonte de vantagem	Posições únicas e valiosas por meio de um sistema de atividades integrado e encaixado	Recursos únicos, valiosos e inimitáveis	Processos chave e regras simples únicas
Funciona melhor em	Mercados de lenta mudança e bem estruturados	Mercados de mudança moderada e bem estruturados	Mercados complicados e de rápida mudança
Duração da vantagem	Sustentável	Sustentável	Imprevisível
Risco	Será muito difícil alterar posições com a mudança de condições	A empresa será muito lenta para construir novos recursos com a mudança de condições	Gerentes serão muito hesitantes na execução de oportunidades promissoras
Objetivo de desempenho	Lucratividade	Domínio de longo prazo	Crescimento

FONTE: ADAPTADO DE EISENHARDT; SULL, 2001, p. 109

Enquanto as duas primeiras abordagens podem ser compreendidas como complementares, com apenas mudança de ênfase na dimensão abarcada, a estratégia das regras simples se mostra mais adequada à circunstância específica de mercados em rápido movimento, instáveis e imprevisíveis.

Uma quarta abordagem à estratégia surgiu com o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001). Apresentado como uma nova disciplina da administração estratégica, o Modelo Delta pretende, segundo seus autores, auxiliar os gerentes na efetiva articulação e implementação de estratégias corporativas e competitivas. Ele teria surgido da necessidade de novas abordagens diante das transformações ocorridas, como a *internet*, que teriam tornado as abordagens anteriores inválidas ou incompletas.

O Modelo Delta reconhece três opções estratégicas distintas, relativas ao posicionamento que uma empresa pode assumir na indústria, e que refletem a essência da maneira como ela escolhe competir. Essas maneiras de competir referem-se a como a empresa decide atrair, satisfazer e reter seus clientes e são melhor produto, soluções totais ao cliente e *system lock-in*, que, na falta de uma tradução suficientemente precisa, será utilizada em sua forma original. Tais tipos estratégicos são apresentados com detalhes em seção adiante, junto com as

demais tipologias escolhidas para ajudar a compreensão do papel, da importância e da aplicação das estratégias competitivas genéricas.

As empresas costumam ter uma mentalidade centrada no produto, derivada das abordagens estratégicas anteriores, segundo Hax e Wilde II (2002, p. 13), que enfatizavam uma orientação ao produto em vez de ao cliente e suas necessidades. Assim, os autores colocam um novo conceito, o de vínculo ou ligação com o cliente, como uma força central na formulação da estratégia.

O conceito de ligação ou vínculo com o cliente é essencial no Modelo Delta, que o entende como sendo uma ligação inquebrável, um profundo conhecimento e um relacionamento próximo. O desenvolvimento da estratégia deve passar obrigatoriamente por essa noção de ligação com o cliente. Os três tipos de opções estratégicas do modelo, melhor produto, soluções totais ao cliente e *system lock-in*, representam abordagens diferentes para se alcançar a ligação ou estabelecer vínculos com os clientes (HAX; WILDE II, 2002, p. 14).

Cada opção estratégica do modelo requer diferentes conjuntos de atividades e tarefas para ser colocada em prática. A natureza do trabalho gerencial necessário para colocar em prática as opções estratégicas pode ser identificada por meio de três processos de negócios, que coletivamente são chamados de processo adaptativo:

- Eficácia operacional, responsável pela produção e entrega dos produtos e serviços da empresa ao cliente. Em um sentido mais estreito, refere-se à cadeia interna de suprimentos da empresa. Em um sentido mais amplo, a eficácia operacional expande seu âmbito externamente para incluir fornecedores, clientes e complementadores chave, estabelecendo assim uma cadeia estendida. Os complementadores chave representam parceiros que se engajam na entrega de produtos e serviços que complementam e melhoram o portfólio da empresa;
- *Customer targeting*, que envolve o gerenciamento das interfaces com os clientes. Engloba as atividades referentes à atração, satisfação e retenção dos clientes, assegurando que os relacionamentos com os clientes sejam bem gerenciados;
- Inovação, que se refere ao processo de desenvolvimento de novos produtos, assegurando um fluxo de novos produtos e serviços a fim de permitir a viabilidade futura do negócio. Não deve se limitar apenas ao desenvolvimento interno de produtos,

mas também englobar outras fontes de inovação advindas dos fornecedores, clientes e complementadores chave (HAX; WILDE II, 2002, p. 21).

O Modelo Delta, dessa forma, pretende ser um instrumento tanto de formulação quanto de implementação de estratégias. Hax e Wilde II (2001, p. 379), no entanto, não distinguem claramente estratégias corporativas de competitivas, preconizando o Modelo Delta para a formulação e implementação de estratégias de ambos os níveis.

O modelo possui um foco claro no cliente e no conceito de empresa estendida e tem a intenção de complementar as abordagens anteriores da estrutura industrial e da visão da empresa baseada em recursos. As opções estratégicas de melhor produto, soluções totais ao cliente e *system lock-in* são orientadas respectivamente ao produto, ao cliente e ao sistema. As três opções estratégicas do Modelo Delta, principal contribuição que o modelo oferece, são analisadas com mais atenção em tópico adiante sobre tipologias.

Das quatro abordagens à estratégia introduzidas, o modelo de Porter e a visão da empresa baseada em recursos são desenvolvidos a seguir com mais detalhes pela sua importância e repercussão na literatura da administração estratégica.

2.1.9 Estratégia competitiva: o modelo de Porter

A estratégia competitiva, ao buscar responder à questão sobre como competir em uma determinada indústria para se alcançar um desempenho superior, se faz essencial à administração das empresas. E é, evidentemente, o aspecto central do processo estratégico. Segundo Porter (1991, p. 13) “Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita.” Hofer e Schendel (1978, p. 4) também são da mesma opinião, entendendo que toda empresa possui uma estratégia, boa ou ruim, desenvolvida de forma explícita ou não, representada de forma geral pelas características da adequação da empresa com o seu ambiente de atuação quando em busca do alcance de seus objetivos.

A escolha da estratégia competitiva deve ser baseada em duas questões fundamentais: a da atratividade da indústria e a da posição competitiva da empresa (PORTER, 1989, p. 1).

Compreender os fatores que determinam a lucratividade da indústria e representam as regras da concorrência torna-se fundamental para a formulação de uma estratégia competitiva que saiba lidar com a competição e leve a retornos sobre o investimento a longo prazo acima da média. Para isso Porter (1998; 1991) elaborou a técnica para análise de indústrias e da concorrência, ou metodologia das cinco forças, rapidamente incorporada ao campo da estratégia pelo seu poder analítico.

O modelo de formulação da estratégia competitiva baseado em Porter (1991) representa a perspectiva externa, de fora pra dentro, em que os fatores estruturais da indústria têm preponderância na formulação da estratégia competitiva por serem os determinantes primários do desempenho da empresa. Encontrar uma posição favorável na indústria seria a maneira de levar a empresa a alcançar retornos sobre o investimento a longo prazo superiores. Esse modelo começa com a análise estrutural da indústria e a compreensão das forças que regem a concorrência.

2.1.9.1 Análise estrutural da indústria e as cinco forças competitivas

A metodologia de análise industrial e da concorrência foi introduzida por Porter originalmente em um artigo publicado na Harvard Business Review em 1979. Tal metodologia representou a base para seu livro *Estratégia Competitiva*, lançado originalmente em 1980. A metodologia das cinco forças representa uma poderosa ferramenta para a compreensão do ambiente competitivo, o que deveria permitir a formulação de uma melhor estratégia competitiva para a empresa.

O conceito de análise estrutural elaborado por Porter (1991, p. 22) consiste em uma metodologia para a compreensão das forças que dirigem a concorrência em uma indústria e determinam a sua rentabilidade. Derivado do campo da organização industrial, área da economia que Porter estudou em seu doutorado em Harvard, o conceito leva em conta a idéia de rivalidade ampliada, em que são considerados concorrentes não apenas as demais empresas rivais, mas também outros competidores, como clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais. Em cada indústria forças diferentes podem assumir a predominância da influência sobre a concorrência.

Para Porter (1991, p. 22), “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, sendo a indústria onde ela compete o aspecto principal desse meio ambiente. Refere-se a saber lidar com a competição e compreender a estrutura industrial da qual faz parte. A indústria em que a empresa atua é o componente mais relevante do ambiente em que ela compete. E cinco forças básicas dirigem a concorrência em uma indústria e determinam o seu potencial de lucro, medido por meio da taxa de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Essas forças correspondem à ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. A análise estrutural fornece a base para a formulação de uma estratégia competitiva. Segundo o autor, “A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.” (*Ibid.*, p. 22).

Indústria, para Michael Porter (1991, p. 24), é definida como o “[...] grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.” Tal grau de proximidade entre produtos substitutos não é, entretanto, algo fácil de ser estabelecido, como ele mesmo reconhece.

As cinco forças que dirigem a concorrência e determinam a rentabilidade de uma indústria são representadas na Ilustração 1 e detalhadas em seguida:

Ilustração 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

FONTE: PORTER, 1991, p. 23

- Ameaça de novos entrantes, ou seja, empresas que entram na indústria trazendo capacidade de produção, desejo de crescimento e recursos para suportar suas intenções. Empresas de fora que adquirem outra empresa da indústria podem ser consideradas novas entrantes. A ameaça de novos entrantes será influenciada pelas barreiras de entrada existentes: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança do consumidor, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala. A ameaça de entrada também irá depender da reação da concorrência já existente;
- Ameaça de produtos substitutos, que podem constituir alternativa aos compradores, dependendo do seu preço e desempenho, como no caso da indústria de segurança com guardas e sistemas de alarmes eletrônicos;
- Poder de negociação dos compradores, que barganham por melhor qualidade e preços mais baixos, competindo assim com a indústria. Os diferentes grupos compradores terão seu poder de barganha influenciado por circunstâncias como o volume de compras, padronização ou ausência de diferenciação dos produtos comprados, custos de mudança, ameaça de integração pra trás, total informação do comprador sobre os preços de mercado, os custos dos fornecedores e a demanda;
- Poder de negociação dos fornecedores, representado por ameaças de aumento de preços ou redução da qualidade. Fornecedores são considerados poderosos quando, por

exemplo, são concentrados enquanto os compradores são fragmentados, não são ameaçados por produtos substitutos e ameaçam integração para frente;

- Intensidade da rivalidade entre a concorrência existente, representada pelo padrão de ação e reação das empresas da indústria, que assume formas como redução de preços, batalhas publicitárias e lançamento de produtos. Podem influenciar a rivalidade da concorrência fatores como o ritmo de crescimento da indústria, a ausência de diferenciação dos produtos, os custos fixos, a divergência entre os concorrentes, a quantidade de rivais e o seu equilíbrio, a capacidade instalada da indústria, os interesses estratégicos e as barreiras de saída na forma de ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

É o vigor da atuação das cinco forças competitivas básicas em conjunto que irá determinar o potencial de lucro da indústria. Forças diferentes podem assumir a predominância em indústrias diferentes. Da mesma forma, essas forças podem se modificar ao longo do tempo. A rentabilidade da indústria é determinada pelas cinco forças devido ao fato de que elas influenciam os preços, os custos e o investimento das empresas, ou seja, os fatores do retorno sobre o investimento (PORTER, 1989, p. 3-4).

O posicionamento competitivo da empresa deve considerar as forças básicas e suas causas. A estratégia competitiva deve auxiliar a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas que agem na indústria, seja posicionando-se onde elas sejam fracas ou construindo defesas contra essas forças. A empresa pode ainda tentar influenciar o equilíbrio de forças agindo ofensivamente, como no caso de uma integração vertical. Uma terceira abordagem possível consiste na antecipação de possíveis mudanças nas forças competitivas predominantes na indústria, agindo para explorá-las antes dos concorrentes (PORTER, 1991, p. 45-46).

2.1.9.2 Dimensões da estratégia competitiva

Em uma determinada indústria, as estratégias competitivas das empresas podem diferir em relação às seguintes dimensões (PORTER, 1991, p. 131):

- Especialização: relativa à concentração da empresa em determinados segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos ou amplitude da linha de produtos;
- Identificação de marcas: relativa à forma de diferenciação baseada em identificação de marca;
- Política de canal: refere-se ao grau de apoio dado aos canais de distribuição de seus produtos;
- Seleção do canal: relativa à escolha dos tipos de canais de distribuição para seus produtos;
- Qualidade do produto: correspondente às especificações, características, tolerâncias, matérias-primas e outros atributos e aspectos do produto oferecido ao mercado;
- Liderança tecnológica: relativa ao grau de liderança da empresa na tecnologia empregada;
- Integração vertical: corresponde ao valor agregado advindo de sua integração para frente ou para trás na cadeia produtiva;
- Posição de custo: relativa ao grau da empresa na busca da redução dos seus custos;
- Atendimento: refere-se ao grau de serviços auxiliares proporcionados pela empresa aos seus clientes;
- Política de preços: relativa à posição da empresa em relação ao nível de preços do mercado;
- Alavancagem: relativo ao grau de alavancagem financeira e operacional da empresa;
- Relacionamento com a matriz: corresponde à natureza de seu relacionamento com sua matriz e às exigências de comportamento que recaem sobre a empresa;
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: em empresas multinacionais, esta dimensão da estratégia é relativa à natureza do relacionamento com o governo de seu país de origem e também com o governo do país em que opera no que tange a regulamentações, assistência ou outras influências.

Outras dimensões podem ser acrescentadas. E todas elas são relacionadas entre si, formando um conjunto internamente consistente, ainda que as dimensões se combinem de forma diferente em cada empresa. O conceito de dimensões estratégicas se faz importante para a compreensão de outro conceito relevante popularizado por Porter, o de grupos estratégicos.

2.1.9.3 Grupos estratégicos

De acordo com Porter (1991, p. 133), “Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.” O conceito é utilizado para auxiliar na análise estrutural da indústria e constitui “[...] um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa.” (*Ibid.*, p. 135). O potencial de lucro de cada grupo estratégico em uma determinada indústria, se existirem vários, será diferente em razão das cinco forças competitivas atuarem de forma diferente sobre cada grupo estratégico. Escolher um grupo estratégico no qual competir passa, assim, a ser essencial no processo de formulação da estratégia competitiva.

2.1.9.4 Cadeia de valores

Porter (1989), em seu livro *Vantagem Competitiva*, introduziu um outro conceito que se tornou bastante popular na área da estratégia, a cadeia de valores. Este instrumento permite a análise das fontes de vantagem competitiva, servindo tanto para diagnosticá-la quanto para promovê-la e intensificá-la.

De acordo com Porter (1989, p. 31),

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

A cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades distintas para melhor se compreender as potenciais fontes de custo e de diferenciação. É dividida em nove categorias genéricas de atividades de valor, aquelas “[...] atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores.” (*Ibid.*, p. 34). As atividades de valor determinam o custo e a diferenciação em relação à concorrência, e as diferenças entre cadeias de valores mostram a vantagem competitiva de uma empresa em relação às demais (*Ibid.*, p. 34-36). São dois os tipos de atividades mostradas na cadeia de valores, as atividades primárias e as de apoio, conforme Ilustração 2.

Ilustração 2 - A cadeia de valores genérica

FONTE: PORTER, 1989, p. 35

As atividades primárias são logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços, englobando desde a criação física do produto, sua venda até serviços pós-venda. As atividades de apoio dão suporte às atividades primárias por meio do fornecimento de insumos, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento dos recursos humanos e outras funções relacionadas à infra-estrutura da empresa, como finanças, contabilidade, aspectos jurídicos, gerência geral e de qualidade.

As cinco categorias de atividades primárias desempenhadas por uma empresa, de modo geral, são descritas de forma mais detalhada a seguir:

- Logística interna, como as atividades relacionadas ao recebimento de insumos, manuseio, armazenagem e controle do estoque;
- Operações, ligada às atividades de produção, embalagem, manutenção de equipamento e testes;
- Logística externa, associada à armazenagem, manuseio e distribuição dos produtos finais aos compradores;
- *Marketing* e vendas, como as atividades referentes à promoção, propaganda, fixação de preços e relações com canais;
- Serviço, como as atividades de instalação, conserto, treinamento e assistência técnica.

Dependendo da indústria, uma determinada atividade primária pode ter mais importância que as demais para a criação da vantagem competitiva da empresa (*Ibid.*, p. 37).

As atividades de valor de apoio também podem ser divididas em atividades específicas, sendo elas:

- Aquisição, envolvendo a função de compras da empresa, incluindo aqui não apenas matérias-primas e suprimentos, mas também ativos como máquinas e equipamentos, englobando a aquisição de maneira ampla por toda a empresa;
- Desenvolvimento de tecnologia, associado a diversas atividades de valor da empresa, envolvendo produtos mas também processos variados, desde a automação da contabilidade até o processamento de pedidos;
- Gerência de recursos humanos, recrutando, selecionando, treinando, desenvolvendo, avaliando e recompensando as pessoas de todas as áreas da organização, apoiando dessa forma toda a cadeia de valores;
- Infra-estrutura da empresa, consistindo em várias funções diferentes, de finanças e contabilidade à assessoria jurídica e gerência da qualidade, apoiando também a cadeia inteira (*Ibid.*, p. 37-39).

O conceito de cadeia de valores, ao dividir uma empresa em suas atividades distintas, permite o exame das atividades em busca de uma melhor compreensão do comportamento de custos e de potenciais fontes de diferenciação da empresa. Esse conceito se encaixa em um conceito mais amplo, chamado de sistema de valores, que engloba uma corrente de atividades ainda maior, constituído pela cadeia de valores dos fornecedores, canais e compradores. O produto de uma empresa pode, assim, vir a tornar-se parte da cadeia de valores de seu comprador. É preciso, portanto, compreender não só a cadeia de valores da empresa examinada, mas também a sua relação com as demais cadeias do sistema de valores ao qual pertence (*Ibid.*, p. 31-33).

2.1.9.5 Sinergia e inter-relações

A sinergia é um outro conceito relevante no campo da estratégia, sendo amplamente discutido por Ansoff em *Corporate Strategy*, de 1965. Hofer e Schendel (1978, p. 25) também incluem o conceito como um dos componentes da estratégia de uma organização. Porter (1991), em seu livro, *Vantagem Competitiva*, dá novo tratamento ao conceito, chamando-o de inter-relações e dedicando mais de um capítulo à sua exploração. Com isso o conceito pôde voltar

atualizado, renovado e mais poderoso enquanto fonte de impacto sobre a vantagem competitiva.

Ansoff (1977, p. 63) explora o conceito de sinergia referindo-se ao efeito em que o “[...] desempenho combinado é superior à soma de suas partes.” Entre os tipos de sinergia citados estão a sinergia comercial, operacional, de investimento e de administração. E lembra que a sinergia pode ser tanto positiva quanto negativa, caso em que o resultado combinado é inferior ao da soma dos resultados das partes separadas. Os efeitos sinérgicos poderiam ser avaliados, em princípio mas dificilmente na prática, em termos de aumento de volume de receitas, redução de custos operacionais e redução dos investimentos necessários (*Ibid.*, p. 73). A sinergia, portanto, pode ser caracterizada como “[...] uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado”, consistindo, assim, num elemento essencial da estratégia de diversificação (ANSOFF, 1977, p. 93).

Aaker (2001, p. 151) observa que a sinergia resultará da exploração de aspectos em comum entre duas unidades de negócios da mesma empresa diversificada, como uma força de vendas ou um canal de distribuição, uma marca e sua imagem, instalações de produção, armazenamento ou mesmo escritórios, esforços de pesquisa e desenvolvimento, pessoal de *staff*. Assim, duas unidades estratégicas de negócios atuando conjuntamente podem ter maiores benefícios do que se atuassem de forma independente. Mas muitas vezes a sinergia potencial prevista não se realiza devido a problemas diversos, principalmente na implementação, indicando um sério problema de sinergia potencial não concretizada na prática.

Segundo Porter (1989, p. 291), a sinergia e seus ganhos foram utilizados como pretexto para a diversificação das empresas na década de 1960 e início da década de 1970. “A sinergia, parecia, era uma boa idéia *mas raramente ocorria na prática.*” (*Ibid.*, p. 291). O problema, entretanto, não estaria no conceito, e sim na sua análise, compreensão e implementação. As empresas devem cada vez mais explorar as inter-relações entre seus negócios distintos mas relacionados a fim de ganhar ou aprimorar suas vantagens competitivas. Por inter-relações, o autor entende “[...] oportunidades tangíveis para a redução dos custos ou para aumentar a diferenciação em quase toda atividade na cadeia de valores.” (*Ibid.*, p. 292). O conceito de inter-relações, portanto, está fortemente ligado ao de vantagem competitiva.

São três os tipos gerais de inter-relações que podem ocorrer entre unidades estratégicas de negócios, conforme destacado por Porter (1989, p. 293): inter-relações tangíveis, intangíveis e entre concorrentes. Todos têm potencial de impacto sobre a vantagem competitiva, sendo que:

- As inter-relações tangíveis referem-se ao compartilhamento de atividades na cadeia de valor entre unidades estratégicas de negócios relacionadas, como no caso de uma força de vendas em comum que reduz o custo da venda;
- As inter-relações intangíveis correspondem à transferência de *know-how* gerencial entre as unidades empresariais, como no caso da experiência em redução e manutenção de baixos custos, que pode ser aproveitada em outra cadeia de valores;
- As inter-relações entre concorrentes ocorrem entre empresas rivais diversificadas competindo ao longo de mais de uma indústria, em que as ações tomadas em relação aos concorrentes em uma determinada indústria podem causar implicações em outra. Estas inter-relações podem levar a empresa a tentar equiparar inter-relações dos concorrentes (PORTER, 1989, p. 296-297).

Porter (1989, p. 297), portanto, reformulou o conceito de sinergia, aprofundando-o e dividindo-o em três tipos. Para ele a empresa diversificada deve coordenar suas unidades de negócios inter-relacionadas por meio de uma estratégia horizontal, identificando e explorando para isso as inter-relações possíveis entre as diferentes unidades, visando aperfeiçoar as vantagens competitivas de seus diferentes negócios.

A abordagem à estratégia representada pelo modelo da organização industrial, que tem Michael Porter como seu principal autor, caracteriza a perspectiva externa na formulação da estratégia. O outro modelo básico é representado pela perspectiva interna e se fundamenta nos conceitos de visão da empresa baseada em recursos. Enfatiza os ativos tangíveis e intangíveis da empresa como preponderantes na escolha e implementação da estratégia competitiva no nível de negócios da empresa, considerando esses recursos como determinantes primários do desempenho. Tem como autores principais Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995), e é discutida a seguir.

2.1.10 Recursos, capacidades e competências

Três conceitos importantes surgiram a partir da metade da década de 1980 e foram se constituindo, ao longo do tempo, em outra perspectiva relevante para o processo estratégico e útil para a formulação da estratégia competitiva. Primeiro com Birger Wernerfelt (1984), depois elaborado por Barney (1991), e também com Hamel e Prahalad (1990; 1995) e Stalk *et al* (1992), a perspectiva interna de recursos, capacidades e competências ganhou relevância principalmente a partir da década de 1990. São conceitos bastante relacionados entre si, conforme seus próprios autores reconhecem. Os conceitos de competências essenciais, visão da empresa baseada em recursos e capacidades estratégicas proporcionam maior riqueza de perspectivas dentro do processo estratégico em busca de um desempenho empresarial superior.

2.1.10.1 Competências essenciais

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 229), “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” Esse benefício pode ser o pequeno tamanho dos produtos, e a competência essencial que se faz necessária é a miniaturização, como no caso da Sony. A Federal Express oferece aos seus clientes o benefício da entrega rápida e então tem de desenvolver e aprimorar continuamente a competência essencial da logística.

Mais do que uma habilidade ou tecnologia isolada, a competência essencial se forma em razão de um conjunto integrado de habilidades, sendo, por vezes, não muito fácil distinguir o nível de agregação necessário. As competências essenciais são caracterizadas ainda por proporcionarem uma importante contribuição ao valor percebido pelo cliente, serem únicas e diferenciadoras em termos competitivos e terem capacidade de ser aplicadas em uma ampla gama de produtos e serviços (*Ibid.*, 1995, p. 235-239).

As competências essenciais precedem o desenvolvimento de produtos e servem a uma ampla gama de produtos e serviços que podem usufruir desse conjunto de habilidades e tecnologias. As empresas concorrem, segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 232), em competências, como a Wal-Mart, a Kmart e a Sears na área de logística. E por isso elas devem ser vistas também como um portfólio de competências, e não apenas como um portfólio de produtos e serviços,

assumindo assim de forma clara a perspectiva baseada nas competências essenciais (*Ibid.*, p. 257).

Toda competência essencial representa uma fonte de vantagem competitiva por ser singular, única e contribuir para o valor percebido ou para o custo, destacam Hamel e Prahalad (1995, p. 240). Mas as vantagens competitivas, por seu turno, não são necessariamente competências essenciais, como no caso de custo baixo de mão-de-obra.

Hamel e Prahalad (1995, p. 255) salientam que “[...] as competências essenciais precisam ser o principal assunto da estratégia corporativa”, devido à sua importância fundamental ao longo do tempo para a competitividade da empresa como um todo.

2.1.10.2 Visão da empresa baseada em recursos

O conceito de competências essenciais se relaciona com a teoria baseada em recursos, elaborada inicialmente por Wernerfelt (1984). Segundo Mintzberg *et al* (2000, p. 203), ambos os conceitos representam visões de dentro para fora da empresa, em contraposição à visão de posicionamento competitivo de Porter (1991), considerada de fora para dentro.

Wernerfelt (1984, p. 171) analisa a empresa pelo lado dos recursos em vez de fazê-lo pelo lado dos produtos, o que implica uma visão diferente de opções estratégicas para a empresa. Faz emergir assim uma perspectiva de recursos, os quais, por sua vez, podem ser usados em uma ampla variedade de produtos. Recurso é definido como qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza, podendo ser ativos tangíveis ou intangíveis ligados à empresa, como procedimentos eficientes, relacionamentos comerciais, capital, marcas, maquinário, lealdade dos clientes, tecnologias e habilidades. Recursos podem levar a altos retornos a longo prazo para a empresa (*Ibid.*, p. 172).

Jay B. Barney (1991, p. 99) desenvolve a idéia da visão da empresa baseada em recursos e define alguns de seus conceitos principais. Destaca que o modelo assume que as empresas em uma determinada indústria possuem recursos estratégicos diferentes e que essa heterogeneidade pode ser duradoura, já que esses recursos podem não ter perfeita mobilidade entre as empresas.

Em Barney (2001, p. 54), o conceito de recursos é definido, de forma mais simples, como os ativos tangíveis ou intangíveis que uma empresa utiliza para escolher, desenvolver e implementar as suas estratégias. Podem abranger três categorias: físicos, humanos e organizacionais, sendo que nem todos eles seriam estratégicos e potenciais fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991, p. 101-102).

Para possuírem o potencial de se tornarem vantagens competitivas sustentáveis, os recursos estratégicos de uma empresa devem apresentar quatro atributos: serem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Nesse sentido, os recursos são:

- Valiosos quando permitem a implementação de estratégias que melhorem a eficiência e eficácia da empresa e sejam capazes de explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças ambientais;
- Raros quando muito poucos ou nenhum dos concorrentes existentes e potenciais na indústria o possuem;
- Inimitáveis ou difíceis de serem imitados pelos concorrentes;
- Insubstituíveis por outros recursos equivalentes que possam ser explorados para implementar a mesma estratégia (BARNEY, 1991, p. 105-106).

Toda empresa é considerada possuidora de um pacote de recursos únicos que a distingue. Caso estes recursos sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, eles representam potenciais fontes de vantagens competitivas para a empresa.

Ray *et al* (2004, p. 26), por seu turno, também salientam que recursos ou capacidades, cujos termos seriam intercambiáveis, não são fonte de vantagem competitiva por si só. Eles devem ser usados para se fazer algo, ou seja, devem ser explorados em processos de negócios a fim de realizarem o potencial que têm para se transformarem em vantagens competitivas. Lembram ainda que os recursos não são fáceis de serem desenvolvidos no curto ou médio prazo, mas que a empresa pode, por sua vez, reprojeter suas atividades e processos de negócios para explorar mais efetivamente os recursos e capacidades já existentes (*Ibid*, p. 36).

2.1.10.3 Capacidades estratégicas

A idéia de competição baseada em capacidades, segundo Stalk *et al* (1992, *passim*), sugere que a empresa deve se organizar em torno de suas capacidades estratégicas, processos de negócios e práticas organizacionais essenciais que agregam valor aos clientes. Citam o sistema de reabastecimento de estoque da Wal-Mart como exemplo de capacidade estratégica difícil de ser imitada pela concorrência e que traz valor aos clientes ao permitir preços mais baixos, tornando-se assim uma fonte de vantagem competitiva importante. A escolha das capacidades estratégicas a serem desenvolvidas torna-se a essência da estratégia competitiva.

Stalk *et al* (1992, p. 62) sugerem quatro princípios básicos da competição baseada em capacidades:

- São os processos de negócio chave, e não produtos e mercados, as unidades básicas da estratégia corporativa;
- O sucesso competitivo advém da transformação dos processos de negócios chave em capacidades estratégicas que forneçam valor superior aos clientes;
- São necessários investimentos estratégicos em infra-estrutura de suporte às capacidades, investimentos estes que integrem e vão além das funções organizacionais e mesmo das unidades estratégicas de negócios, assumindo um caráter corporativo, central e de longo prazo;
- As capacidades estratégicas têm natureza coletiva, e não individual, envolvendo várias funções organizacionais, o que faz com que o patrocinador da competição baseada em capacidades seja o mais alto administrador da empresa.

Em um artigo publicado 11 anos mais tarde do que aquele que foi o precursor da visão baseada em recursos, Wernerfelt (1995, p. 171) afirma acreditar que o artigo de Hamel e Prahalad (1990) sobre competências essenciais publicado na Harvard Business Review foi responsável pela popularização e prática da visão baseada em recursos. Do mesmo modo, Stalk *et al* (1992, p. 66) afirmam que os conceitos de competências essenciais e de capacidades estratégicas são bastante relacionados. A principal diferença residiria na abrangência maior das capacidades estratégicas, que englobariam atividades da cadeia de valores inteira, ao contrário das competências essenciais, que enfatizariam tecnologias e habilidades de produção em pontos específicos ao longo da cadeia de valores.

Os três conceitos, competências essenciais, visão baseada em recursos e capacidades estratégicas são clara e fortemente relacionados, como os próprios autores reconhecem. Constituem uma perspectiva interna da empresa na formulação da estratégia competitiva, em contraposição à perspectiva externa preconizada por Porter (1991). Ainda que ambas difiram bastante, compõem duas visões complementares de um único processo, dentro da idéia inicial dos pioneiros da estratégia da Harvard Business School de adequar os pontos fortes, recursos e capacidades da empresa às condições do ambiente externo em busca do alcance de seus objetivos. As duas perspectivas podem e devem, assim, ser consideradas no processo de formulação da estratégia competitiva e corporativa.

Caracterizado o processo estratégico em geral e os seus aspectos mais relevantes para o tema de estudo em questão, a segunda parte desta revisão bibliográfica busca analisar especificamente o papel das estratégias competitivas genéricas, sua importância e aplicação nas empresas. O referencial conceitual construído procura abordar as principais características e dimensões das estratégias competitivas genéricas de forma a possibilitar um conhecimento mais amplo e adequado do objeto de estudo com vistas ao alcance dos objetivos desta dissertação.

2.2 Estratégias competitivas genéricas

Mintzberg (2001c, p. 89) afirma que todo autor da área de estratégia que se preocupa com questões de conteúdo, ou mesmo as consultorias especializadas em estratégia, tem seu rol de estratégias genéricas. E ele próprio criou suas próprias listas de estratégias genéricas, tanto corporativas quanto de negócios, demonstrando a atenção que um autor relevante como ele na área dedica ao tema. Sua relação de estratégias competitivas genéricas é inclusive abordada em tópico adiante.

Para se compreender o papel das estratégias competitivas genéricas é preciso explorar de forma estruturada aspectos diversos como a evolução do conceito, sua definição, natureza e características, algumas das tipologias mais relevantes criadas, aplicações, riscos da utilização, requisitos à implementação, aspectos da utilização combinada e da contingencialidade e as principais críticas ao conceito.

2.2.1 Evolução do conceito de estratégias genéricas

Estratégias genéricas nasceram junto com o próprio planejamento estratégico, em sua abordagem formal, por meio de Ansoff e seus componentes do vetor de crescimento de uma empresa, na década de 1960. Eles especificavam as direções de crescimento para uma empresa em termos de produtos e mercados (ANSOFF, 1977, p. 91). Apesar de representarem um aspecto limitado, constituem um padrão de direcionamento ou comportamento que uma empresa pode assumir para alcançar um desempenho superior. Indicam, portanto, como competir em uma indústria, ou seja, de que maneira concorrer com seus rivais.

Mas foi a partir de Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* lançado em 1980, que as estratégias genéricas de fato invadiram a área de política de negócios. O artigo de Hall (1980), publicado no mesmo ano na *Harvard Business Review*, também ajudou a lançar o tema para a linha de frente da administração estratégica. Mas as estratégias genéricas já constavam, além do livro de Ansoff de 1965, *Corporate Strategy*, em outros trabalhos anteriores a 1980, como Hofer e Schendel (1978) e Miles e Snow (1978).

A ênfase dos estudos sobre estratégia, entre 1965 e 1975, foi sobre aspectos de processo, principalmente formulação, mas também abrangeu a implementação (HOFER, 1975, p. 784). Exemplo disso foi a obra dos professores da Harvard Business School capitaneados por Christensen e Andrews, *Business Policy: Text and Cases*, de 1965. O livro de Ansoff, *Corporate Strategy*, lançado também no mesmo ano, exemplifica da mesma forma a ênfase nas questões do processo de formulação estratégica, ainda que aborde questões de conteúdo.

Foi a partir de 1975 até 1985, segundo Robinson Jr. e Pearce II (1988, p. 43), que as questões de conteúdo estratégico passaram a receber mais atenção dos pesquisadores da administração estratégica. As tipologias criadas nesse período vieram facilitar o estudo e a pesquisa do conceito de estratégia ao permitir a medição, classificação ou comparação de distintos padrões de comportamentos ou características estratégicas que uma empresa pode vir a assumir.

Cabe salientar, entretanto, que o objetivo de Ansoff, por exemplo, por meio de seus vetores de crescimento, era eminentemente prático, destinando-se aos tomadores de decisões estratégicas

nas organizações (ANSOFF, 1977, p. XVIII). Da mesma maneira, Michael Porter (1991, p. 9) destinava seu livro *Estratégia Competitiva* aos profissionais que visavam ao desenvolvimento de uma estratégia para suas empresas.

2.2.2 Definição, natureza e características das estratégias competitivas genéricas

Para a finalidade deste estudo, opta-se por uma definição mais abrangente de estratégia genérica, seguindo a linha da visão ampla da definição do próprio conceito de estratégia empreendida no início deste capítulo. Esta opção ocorre em razão de que ampliar a abrangência do conceito pode enriquecer o tema de pesquisa e trazer maior benefício à compreensão do seu papel, importância e aplicação nas organizações. Restringir a abrangência da definição de estratégia, cujo conceito é multidimensional e complexo, provavelmente não iria contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos para esta dissertação.

O conceito de estratégia envolve múltiplas dimensões e suas relações, as quais são abarcadas de maneira mais ampla ao se considerar diferentes tipologias de estratégias, como a de Miles e Snow (1978) e a de Ansoff (1977), consideradas formas organizacionais caracterizadas por determinados padrões de comportamento ou vetores de crescimento, respectivamente. É importante salientar que Mintzberg (2001b, p. 90), por exemplo, inclui os vetores de crescimento de Ansoff (1977, p. 92) em sua lista de estratégias genéricas de negócios. Da mesma forma, Hambrick (1983, p. 6) considera as formas organizacionais dos exploradores, defensores e analistas como tipos organizacionais associados a diferentes estratégias viáveis de adaptação ao ambiente.

Estratégias genéricas constituem opções em termos amplos para as empresas obterem direcionamento em busca de um desempenho organizacional superior. Representam padrões gerais de comportamento ou de características e são relacionadas à questão de conteúdo. As diferentes tipologias de estratégias genéricas criadas estabelecem opções estratégicas alternativas para as empresas. São padrões comuns de decisões e atividades estratégicas que podem ser classificados de forma geral e abrangente. Essas classificações simplificam a complexa realidade das escolhas estratégicas.

São úteis principalmente ao processo de formulação e decisão estratégica, auxiliando os altos administradores a tomar decisões estratégicas mais adequadas, conforme os objetivos a serem atingidos, em busca de um desempenho organizacional superior. De forma geral, sua aplicação independe do tipo de indústria e do porte ou natureza da organização.

As estratégias genéricas mostram possíveis opções estratégicas que a empresa pode considerar a fim de aumentar seu desempenho. John Kay (2005, p. 25) observa, entretanto, que não existem estratégias genéricas, já que para ele a estratégia é baseada justamente em competências distintivas. Isso remete ao fato de que a estratégia é genérica na medida de suas opções amplas sobre como competir, mas, na prática, nenhuma estratégia é genérica em sua totalidade, sendo específica na medida das suas características únicas relativas aos recursos e competências empregados pela empresa ou às atividades que ela desempenha.

As classificações de estratégias genéricas constituem um importante auxílio cognitivo, permitindo trazer ordem mental a um conceito multidimensional e complexo por natureza, que pode assumir na prática uma ampla gama de combinações em relação, por exemplo, a vantagens competitivas, escopos de atuação e direções de crescimento. De acordo com Hambrick (1984, p. 27) com a classificação é possível, sabendo um ou outro atributo essencial da estratégia, inferir outros atributos, ainda que nem sempre de forma absolutamente confiável.

As estratégias genéricas facilitam a compreensão dos diferentes padrões de comportamento ou características estratégicas que uma empresa pode assumir ao destacar seus aspectos essenciais, reduzindo suas variáveis a um conjunto mais facilmente gerenciável (HERBERT; DERESKY, 1987, p. 135). As estratégias genéricas, portanto, realçam algumas variáveis ou dimensões chave a fim de retratar seu comportamento ou características estratégicas. Está contida no conceito a idéia de simplificação. Afinal, reduz a um conjunto limitado de tipos estratégicos genéricos toda a natureza complexa e multidimensional das estratégias competitivas. A incorporação de algumas dimensões críticas em detrimento de outras, entretanto, dificulta a comparação direta entre as diferentes tipologias e seus respectivos elementos (WHITE, 1986, p. 220). As estratégias genéricas, portanto, podem se referir a uma posição no ambiente ou indústria, a um direcionamento ou a um padrão de ação ou comportamento, por exemplo. A estratégia genérica competitiva indica como competir, ou seja, como a empresa irá proceder para alcançar seus objetivos na sua indústria de atuação.

As estratégias genéricas podem ser corporativas, quando se referem a empresas com múltiplos negócios, ou competitivas, quando se referem a negócios individuais ou a unidades estratégicas de negócios de grandes empresas diversificadas. Como a distinção entre a hierarquia de estratégias só começou a se tornar clara a partir do final da década de 1970 com o trabalho de Hofer e Schendel (1978), as estratégias genéricas também careceram dessa distinção por bastante tempo, mesmo após a publicação do referido trabalho. Pearce II (1982), por exemplo, ao listar, descrever e discutir um conjunto de doze estratégias genéricas, não faz uma distinção clara entre estratégias corporativas e competitivas, misturando estratégias de desenvolvimento de produto e mercado, de natureza competitiva, com diversificação conglomerada e integração vertical e horizontal, de natureza corporativa. Zaccarelli e Fischmann (1994), da mesma forma, não deixam clara essa distinção em sua lista de treze estratégias genéricas. Mintzberg (2001b; 2001c), por outro lado, criou sua própria lista de estratégias genéricas tendo o cuidado de deixar clara a distinção entre aquelas mais adequadas ao nível empresarial ou corporativo e aquelas apropriadas ao nível de negócios ou competitivas.

Outra questão relevante refere-se ao termo estratégias genéricas propriamente dito, utilizado para se referir às opções estratégicas amplas que as empresas podem adotar. Tal termo se consolidou na literatura a partir de Porter (1991). Antes de Porter (1991), porém, o conceito ainda recebia várias denominações diferentes, como *grand strategies*. Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 13), inclusive, continuaram utilizando o termo *grand strategies* como sinônimo de estratégias genéricas em seu artigo sobre classificações e usos de estratégias genéricas, já na década de 1990.

As chamadas *grand strategies*, entretanto, são mais relacionadas às estratégias genéricas do tipo corporativas. Hitt *et al* (1982, p. 315), por exemplo, consideram o termo *grand strategies* similar aos de estratégia mestre e estratégia primária, associando-as ao nível corporativo. E utilizam como *grand strategies* em seu estudo as estratégias genéricas de estabilidade, crescimento interno, crescimento por meio de aquisição externa e redução das operações, ou *retrenchment* (*Ibid.*, p. 319). Pearce II (1982, p. 23) também utiliza o termo *grand strategies* para seu conjunto de opções estratégicas que uma empresa deveria considerar, ainda que sem deixar clara a distinção entre os níveis estratégicos corporativos e de negócios.

Uma distinção importante ainda quanto à natureza das estratégias genéricas é abordada por Chrisman *et al* (1988, p. 413) em relação aos esquemas de classificações de estratégias competitivas genéricas. Eles observam que muitos esquemas de classificações criados referem-se a estratégias genéricas, mas para circunstâncias especiais de negócios, como reviravoltas ou *turnarounds*, indústrias em declínio, negócios com baixa participação de mercado, indústria de manufatura, entre outros. Já outros esquemas de classificações de estratégias genéricas se referem a situações mais universais de fato, como as de Porter (1991), Miles e Snow (1978) e Hofer e Schendel (1978). As tipologias abordadas neste estudo se referem àquelas estratégias genéricas mais universais, aplicáveis em uma gama mais ampla de circunstâncias, conforme definido no início desta seção. As questões a respeito do caráter de generalização e contingencialidade das tipologias de estratégias competitivas genéricas, entretanto, são tratadas com mais detalhes em seção adiante.

Outras estratégias genéricas foram desenvolvidas ainda, por exemplo, em *marketing*, de acordo com a posição ocupada pela empresa no seu mercado de atuação. Assim, para cada posição que uma empresa pode ocupar, líder de mercado, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho de mercado, Kotler (2000, p. 253-262) alude a possíveis estratégias genéricas a serem desenvolvidas. Neste caso, entretanto, tais estratégias genéricas são limitadas à área funcional de *marketing* da empresa e suas respectivas variáveis, enquanto este trabalho trata de estratégias genéricas mais abrangentes.

Cabe destacar que muitas das relações de estratégias genéricas já criadas, ao misturarem os níveis estratégicos corporativo e de negócios, podem confundir ou dificultar o trabalho dos responsáveis pelas decisões estratégicas nas empresas.

Um último aspecto refere-se ao fato de que muitas estratégias genéricas criadas acabaram não perdurando no tempo devido possivelmente ao fato de serem vagas em excesso, quando aplicadas ao nível de negócios, não fornecendo orientações suficientes sobre como uma empresa deveria competir em sua indústria. Estratégias competitivas genéricas do tipo colher, desenvolver ou crescer, manter ou estabilizar, reviravolta e outras, tão comuns na literatura da área (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 162; BUZZEL *et al*, 1975, p. 103), parecem ser pouco úteis no processo estratégico de unidades de negócios de grandes empresas ou de negócios individuais por não proverem suficiente direcionamento para as ações estratégicas neste nível. Por essa razão não são consideradas neste estudo.

Os diferentes tipos estratégicos analisados neste capítulo são tratados, por opção do autor e para a finalidade deste trabalho, como estratégias competitivas genéricas. Porém, sempre que possível e por questão de precisão nas referências, são utilizadas as terminologias específicas empregadas por seus criadores, como vetores de crescimento, opções estratégicas ou disciplinas de valor.

2.2.3 Aplicações das estratégias competitivas genéricas

Várias são as possíveis aplicações e usos para as estratégias competitivas genéricas. Apesar de algumas delas não representarem o foco do estudo desta dissertação, parece importante salientá-las a fim de melhor compreender toda a riqueza de possibilidades relativa ao uso das estratégias competitivas genéricas.

Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 21) percebem quatro tipos de usos para as estratégias genéricas: elaboração de programa de estudo sobre o assunto, reconhecimento e análise da estratégia de outras empresas, preparo da redação e comunicação da estratégia da empresa e, principalmente, elaboração de possíveis estratégias alternativas para a empresa. Mas o rol de aplicações pode incluir ainda a pesquisa científica acadêmica.

A elaboração de estratégias alternativas, considerado o uso mais clássico e importante das estratégias genéricas, segundo Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 21), representa a utilidade principal também para este trabalho. Consiste na geração de opções estratégicas viáveis para a empresa escolher a fim de obter direcionamento e alcançar seus objetivos estratégicos na busca por um desempenho organizacional superior. Nesse sentido, as estratégias genéricas competitivas vêm auxiliar a empresa a responder à questão sobre como competir em uma determinada indústria. Subsidiaram o processo de formulação estratégica como um todo, mais especificamente o processo de decisão, em suas etapas de geração de alternativas, avaliação e seleção. Facilitam, portanto, a decisão da estratégia sobre como competir.

Vista como um meio de se obter e sustentar uma vantagem competitiva, na perspectiva popularizada por Porter (1989, p. 22), a estratégia competitiva genérica representa a peça

central do planejamento estratégico de uma empresa a fim de alcançar um desempenho acima da média em sua indústria.

As estratégias competitivas genéricas representam, porém, apenas o ponto de partida e não o ponto final, não bastando por si só. São estratégias básicas, primárias, amplas, que devem ser refinadas conforme as circunstâncias particulares de cada empresa, tornando-se então únicas e específicas, apropriadas a cada caso. Constituem um tema estratégico a ser desenvolvido, dando origem a todo um outro conjunto de outras decisões menores subsequentes. Na visão de Porter (1989, p. 22), as estratégias competitivas genéricas fornecem o contexto para as ações de cada área funcional da empresa.

Uma segunda utilização das estratégias competitivas genéricas refere-se à análise e identificação da estratégia de outras empresas. Com o conhecimento de uma lista razoavelmente abrangente de estratégias genéricas pode ser possível uma mais fácil identificação e análise da maneira ampla de competir de um concorrente. Serve, neste sentido, ao processo de análise estratégica dos concorrentes.

Derivada da aplicação anterior, o conceito de estratégia competitiva genérica pode ter uma aplicação semelhante, mas no sentido puramente didático, para fins de ensino e aprendizagem, tanto de estudantes quanto de executivos de empresas. Apesar do processo consistir nas mesmas etapas de identificação e análise das estratégias de empresas, sua finalidade passa a ser primordialmente didática, em contraposição ao propósito profissional, quando aplicada dentro do processo real de formulação estratégica de uma empresa.

Uma quarta aplicação das estratégias competitivas genéricas ocorre quando da necessidade de comunicação da estratégia da empresa tanto internamente quanto para o público externo. Neste caso, as diferentes tipologias estratégicas facilitam o trabalho de redação e comunicação da estratégia para seus públicos, dadas as características de simplificação e clareza inerentes ao conceito.

Um ponto forte fundamental das tipologias é justamente a sua capacidade de capturar tanto a abrangência quanto a natureza integrativa da estratégia, sendo, por isto, útil ao processo de comunicação dos conceitos de estratégia de uma forma concisa (HAMBRICK, 1980, p. 572). A comunicação da estratégia pode ser realizada para a empresa como um todo, se ela for

explícita, para os seus executivos especificamente ou, ainda, para o mercado, como por exemplo em relatórios anuais.

Para Levitt (1990, p. 146) uma estratégia, para ter sucesso, precisa ser simples, clara e expressável em poucas linhas. Se for elaborada e complexa, ou tomar muito espaço ou tempo para ser comunicada, poucas pessoas entenderão ou marcharão de acordo com o seu ritmo. Daí a utilidade das diferentes tipologias de estratégias genéricas no processo de comunicação da estratégia da empresa.

Por último, as estratégias competitivas genéricas e seus sistemas de classificações, as tipologias e as taxonomias, facilitam o estudo e a pesquisa científica acadêmica das estratégias organizacionais (HAMBRICK, 1984, p. 27). As diferentes tipologias podem ser aplicadas na operacionalização do conceito de estratégia competitiva genérica na pesquisa acadêmica, auxiliando na identificação, classificação e comparação das estratégias competitivas utilizadas pelas empresas.

A Ilustração 3 mostra um rol de aplicações das estratégias competitivas genéricas, adaptado da lista original de Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 21).

Ilustração 3 - Aplicações das estratégias competitivas genéricas

2.2.4 Tipologias estratégicas mais proeminentes

Formar uma lista de estratégias competitivas genéricas e descrevê-las pode ser de grande valia como subsídio para o tomador de decisões estratégicas enquanto rol de alternativas possíveis sobre como competir a serem consideradas nas etapas de avaliação e escolha.

Neste estudo, listas e descrições de estratégias genéricas podem auxiliar no objetivo de aprofundar o conhecimento do papel das opções estratégicas sobre como competir. Por isso são descritas algumas das tipologias mais representativas de estratégias competitivas genéricas existentes na literatura da área, a fim de ajudar a compor um quadro útil à compreensão do tema deste estudo. Não se pretende expor de forma exaustiva todas as tipologias já criadas, que não são poucas, mas sim descrever algumas das mais significativas, repercutidas na literatura ou de autores considerados expoentes na área a fim de auxiliar no estudo do papel das estratégias competitivas genéricas.

2.2.4.1 Vetor de crescimento de Ansoff

H. Igor Ansoff no final de década de 1950, e antes mesmo de publicar *Corporate Strategy*, já se preocupava com decisões de diversificação em termos de produtos e mercados que uma grande empresa poderia tomar, sempre dentro de uma perspectiva de alternativas de crescimento possíveis (ANSOFF, 1958, p. 392). Mas foi com o seu livro mais destacado que ele popularizou o vetor de crescimento com as quatro direções estratégicas gerais que uma empresa poderia tomar.

Ansoff (1977, p. 91) propõe vetores de crescimento que indicam a “[...] direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados.” A matriz que representa os componentes do vetor de crescimento da empresa é mostrada no Quadro 2.

Quadro 2 - Componentes do vetor de crescimento - a matriz de Ansoff

<div> <div>Produto</div> <div>Missão</div> </div>	Atual	Nova
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

FONTE: ANSOFF, 1977, p. 92

Ansoff (1977, p. 89) define missão como uma “[...] necessidade existente de produtos[...]”, correspondendo ao conceito de mercado de atuação do produto, em termos da necessidade que este atende.

A matriz de Ansoff (1977, p. 92) mostra possíveis direções a serem seguidas para o crescimento da empresa dentro de uma indústria ou entre indústrias. A estratégia de penetração de mercado indica uma direção para o crescimento por meio de um aumento nas vendas de seu conjunto de produtos e missões atuais, seja aumentando as vendas para seus clientes existentes ou encontrando novos clientes. No desenvolvimento de mercados, a empresa vai em direção do crescimento por meio de seus produtos correntes, ainda que com

eventuais pequenas mudanças, em novas missões ou mercados. A estratégia de desenvolvimento de produtos indica a criação de novos produtos para substituir os existentes nas missões atuais. A diversificação estabelece a direção do crescimento por meio de novos produtos e novas missões, constituindo uma opção mais afastada de sua realidade atual.

Convém salientar que o vetor de crescimento de diversificação consiste numa opção estratégica mais adequada para o nível corporativo ou empresarial, ao contrário das outras três. Mintzberg (2001b, p. 327), por exemplo, coloca a estratégia de diversificação, seja ela concêntrica ou conglomerada, como opção genérica para o nível corporativo, mais preocupado em responder à questão sobre o ramo de negócios em que a empresa deve estar.

Apesar de limitado a escolhas estratégicas em relação à direção geral em termos de produtos e mercados que uma empresa pode optar para crescer, a tipologia de Ansoff (1977) mostrou-se útil e resistente ao tempo. A parcimônia e simplicidade de sua matriz constituem virtudes importantes para facilitar a compreensão de algumas das possíveis opções para o tomador de decisões estratégicas nas organizações.

2.2.4.2 Tipos estratégicos de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) descrevem quatro tipos de formas organizacionais, chamadas de tipos estratégicos, cada uma baseada em um padrão próprio de resposta e adequação às condições ambientais, em termos de alinhamento entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A tipologia estratégica de Miles e Snow reduz a maioria dos padrões de comportamentos organizacionais a quatro tipos básicos: explorador, defensor, analista e reativo. Cada um destes tipos organizacionais tem sua própria estratégia adaptativa para enfrentar as mudanças do ambiente, podendo, inclusive, agir para criá-lo. Servem à descrição e diagnóstico de padrões de comportamentos organizacionais existentes e à prescrição de alternativas de direcionamentos para mudanças estratégicas que se façam necessárias (MILES; SNOW, 1978, p. 5).

As características gerais das formas organizacionais observadas por Miles e Snow (1978, *passim*) são as seguintes:

- Defensores: correspondem àquelas organizações com um estreito e estável âmbito de produto-mercado, limitados a um segmento específico, o qual atendem, por sua vez, com uma ampla faixa de produtos e serviços ali desejados a preço e qualidade competitivos. Possuem especialistas na área de sua atuação e não tendem a procurar por oportunidades fora de seu domínio. Buscam proteger de forma agressiva seu domínio competitivo dos concorrentes e têm tendência a ignorar desenvolvimentos além de sua área de atuação. Agem deliberadamente para criar estabilidade e reduzir a vulnerabilidade da organização às mudanças ambientais. Têm estrutura organizacional formalizada e especializada. O foco de sua atenção é a melhora de sua eficiência nas operações existentes, possibilitada pela estabilidade do âmbito de seu produto-mercado e uma pequena necessidade de se fazer ajustes;
- Exploradores: são aquelas organizações que estão constantemente em busca de novas oportunidades de produtos e mercados, fazendo muitas vezes o papel de criadores da mudança e da incerteza no ambiente de sua indústria. O âmbito de atuação é amplo, dinâmico e elas estão em constante desenvolvimento de produtos, mercados e tecnologias. Correspondem a uma maneira de responder ao ambiente quase oposta aos defensores. A constante inovação, em contrapartida, dificulta que este tipo de organização consiga uma alta eficiência, tendo, inclusive, controle descentralizado e baixo grau de formalização na estrutura para lidar com as constantes mudanças;
- Analistas: são as organizações intermediárias entre os defensores e os exploradores, atuando em dois âmbitos de produto-mercado, um estável e outro dinâmico. Enquanto que no âmbito estável essas organizações operam eficientemente por meio de processos e estruturas formalizadas, no âmbito dinâmico elas copiam as idéias promissoras dos concorrentes. Agem, assim, com uma combinação das características tanto dos defensores quanto dos exploradores, utilizando uma abordagem de adaptação ambiental equilibrada em busca da minimização dos riscos e da maximização das oportunidades de se auferir lucro;
- Reativos: são as organizações incapazes de responder de maneira efetiva às mudanças ambientais, possuindo um padrão de adaptação inconsistente e instável, ao contrário das outras três formas organizacionais. Não possuem mecanismos consistentes de resposta ao ambiente, tendo dificuldade de articular uma estratégia. São forçadas a reagir adaptativamente sob pressão do ambiente. Correspondem a um tipo de comportamento estratégico residual e tem baixo desempenho.

Para Mintzberg *et al* (2000, p. 234) a tipologia de Miles e Snow (1978) envolve duas formas básicas, os defensores e os exploradores, sendo os analistas uma forma híbrida e os reativos uma abordagem de adaptação fracassada.

Os padrões de comportamento e adaptação estabelecidos por Miles e Snow (1978) se constituem em tipos estratégicos genéricos que se tornaram bastante populares no campo da estratégia, mas dificilmente pode-se dizer que sejam úteis em grande medida ao tomador de decisões estratégicas nas empresas. Apesar de representarem modelos de padrões de comportamento organizacional articulados e coerentes, dotados de grande consistência, constituem uma abordagem em certa medida vaga sobre como de fato competir por não proverem suficiente orientação sobre as atividades estratégicas a serem adotadas.

2.2.4.3 Estratégias competitivas genéricas de Porter

As estratégias competitivas genéricas de Porter, originalmente lançadas em 1980 no livro *Estratégia Competitiva*, ajudaram a popularizar o termo estratégias genéricas e projetá-lo de vez ao campo da administração estratégica. Além de se tornar a tipologia mais conhecida, as estratégias competitivas genéricas de Porter ainda originaram pesquisas científicas acadêmicas diversas. A parcimônia de sua tipologia não implica em generalidade excessiva ou falta de especificidade. Ao contrário, parece ter a medida ideal da forma ampla como uma empresa pode competir em uma determinada indústria, abrindo o caminho para que ela seja então particularizada a cada situação específica enfrentada.

Michael Porter (1991, p. 49) identificou três estratégias competitivas genéricas com as quais uma empresa pode enfrentar com sucesso as forças competitivas da indústria em que atua: a estratégia de liderança de custo, a de diferenciação e a de enfoque, que tem duas variantes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Essas três abordagens genéricas representam uma maneira ampla da empresa competir e superar as demais empresas da indústria. Elas combinam os dois tipos de vantagem competitiva com o escopo competitivo amplo ou estreito da empresa. Na visão de Porter (1989, p. 15),

Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico.

A Ilustração 4 mostra as três estratégias genéricas de Porter.

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

Ilustração 4 - As três estratégias competitivas genéricas de Porter

FONTE: PORTER, 1989, p. 10

A estratégia de liderança no custo envolve uma orientação total da empresa em busca do objetivo básico de redução nos custos a um nível de liderança em relação às demais empresas da indústria. Isso representa uma proteção contra uma concorrência predatória de preços, por exemplo, já que os concorrentes sentem antes e com maior intensidade os efeitos de uma política assim empreendida. Envolve a atuação em um âmbito amplo, no qual diversos segmentos são atendidos. Com custos mais baixos e preços na média ou perto dela em relação aos seus concorrentes, a empresa que segue a estratégia da liderança no custo pode obter retornos acima da média da indústria. Deve ter, entretanto, paridade ou proximidade na diferenciação em relação aos demais concorrentes, ou se virá forçada a baixar seus preços para conseguir vender (PORTER, 1989, p. 11).

A estratégia de diferenciação constitui uma maneira de oferecer um produto singular e único em algum aspecto valorizado pelos clientes no âmbito de toda a indústria. Esta diferenciação pode ocorrer ao longo de diversas dimensões e também constitui uma proteção contra as forças competitivas básicas da indústria. A empresa cobra um preço-prêmio pela diferenciação oferecida aos compradores. Esse preço-prêmio, entretanto, deve ser superior ao custo da empresa para se diferenciar. Assim poderá obter maiores retornos, desde que também mantenha uma proximidade de custos em relação aos seus concorrentes. A diferenciação é empreendida visando a mercados amplos e diversas formas de diferenciação são possíveis, ou

seja, mais de uma empresa pode seguir a estratégia de diferenciação na mesma indústria com sucesso (PORTER, 1989, p. 12), desde que a indústria acolha esta característica.

A terceira estratégia genérica preconizada por Porter (1989, p. 13) refere-se ao enfoque, em que a empresa focaliza um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico. A estratégia de enfoque visa a um ambiente competitivo estreito, podendo assumir a forma de diferenciação ou de uma posição de baixos custos naquele alvo específico. É essencial que o segmento atendido seja diferente do resto da indústria e o enfocador possa dedicar-se ao melhor atendimento daquele segmento, seja por meio de um custo mais baixo, seja por meio da diferenciação.

A Ilustração 5 mostra as estratégias competitivas genéricas de Porter (1991) e a relação entre suas dimensões de preço, custo e lucro.

Ilustração 5 - Estratégias genéricas e lucratividade

FONTE: Adaptado de BOWMAN, 1990, p. 49

Porter (1991, p. 55-57) coloca que, sendo as três estratégias genéricas uma maneira viável de se lidar com as forças competitivas da indústria, o meio-termo, ou seja, não conseguir desenvolver plenamente nenhuma das três opções, leva a empresa a uma situação de mediocridade estratégica e menor rentabilidade. A falta de uma escolha deliberada sobre qual vantagem competitiva seguir e em qual âmbito competitivo constitui a causa do problema.

A diferenciação envolve dispêndios para se alcançar a singularidade, assim como a liderança no custo envolve o sacrifício da diferenciação, expondo um *trade-off* entre custo e

diferenciação, ou seja, a necessidade de se escolher entre uma das duas vantagens competitivas, comprometendo-se com uma única em detrimento da outra, já que possuir as duas simultaneamente torna-se incongruente a partir de determinado ponto. O *trade-off*, portanto, significa a desistência de uma vantagem competitiva em troca de outra, a partir de certo ponto. Existe, assim, incompatibilidade em se tentar alcançar ambas as vantagens competitivas e a escolha entre elas se faz necessária para não se ficar no meio-termo. Há exceções, entretanto, em que uma empresa pode vir a alcançar as vantagens competitivas de liderança no custo e diferenciação simultaneamente. As condições para isto envolvem que os concorrentes estejam no meio-termo, o custo seja afetado fortemente pela parcela de mercado ou por inter-relações ou ainda que a empresa seja pioneira em uma inovação relevante (PORTER, 1989, p. 15-17). Porter deixou clara essa possibilidade, ainda que não tenha colocado muita ênfase na questão.

A sustentabilidade das estratégias genéricas permite levar a empresa a um desempenho acima da média em relação aos seus concorrentes. Para isto é preciso que a estratégia seja de difícil imitação, ainda que todas sejam potencialmente vulneráveis a ataques da concorrência, e também ela que resista às mudanças na estrutura da indústria. As três estratégias podem ainda vir a existir simultaneamente em uma mesma indústria, com lucro para as empresas que as implementam, desde que as bases de diferenciação ou de enfoque sejam diferentes, bem como não haja mais de uma procurando a liderança total de custos (PORTER, 1989, p. 17-19).

A visão de Porter de estratégia competitiva é bastante particular, detalhada, coerente e poderosa, tendo difundido a idéia de que a estratégia deve buscar primordialmente o alcance e a sustentação de uma vantagem competitiva. Muitas das críticas à tipologia de Porter referem-se ao caráter estático, engessado e de longo prazo de suas estratégias, pouco adaptado aos ambientes de rápidas mudanças que vêm se desenvolvendo desde a década de 1980 e principalmente a partir da década de 1990. O modelo rígido, racional, analítico e pouco criativo de Porter (1991) não seria adequado aos tempos de vantagens competitivas mais efêmeras e ao aprendizado de estratégias emergentes. Outro aspecto atacado envolve o fato de Porter (1991) prescrever de forma enfática a escolha por uma das vantagens competitivas básicas, quando a busca tanto da diferenciação quanto da liderança de custo poderia e deveria ser um objetivo plausível das empresas em busca de um desempenho superior. Tais críticas, pela sua importância e complexidade, são tratadas com os devidos detalhes em outra seção deste estudo.

2.2.4.4 Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema

Michael Treacy e Fred Wiersema (1995) criaram uma tipologia que também se tornou bastante popular. Apesar de não trazer muitas novidades, esta tipologia tornou-se proeminente provavelmente devido à clareza dos seus tipos estratégicos genéricos, que seus autores chamam de disciplinas de valor. Representam o modo como as empresas individuais ou unidades de negócios podem competir para alcançar e manter a liderança em suas indústrias.

Treacy e Wiersema (1995, p. 11-12) afirmam que as empresas que almejam a liderança de mercado devem escolher uma proposição de valor a ser oferecida a um mercado selecionado e optar por desenvolver uma das três disciplinas de valor estabelecidas por eles: a excelência operacional, a liderança do produto e a intimidade com o cliente.

Três conceitos são fundamentais para a compreensão da idéia de disciplina de valor introduzida por Treacy e Wiersema (1995, p. 13). O primeiro é a proposição de valor, “[...] a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência e assim por diante.” O conceito de modelo operacional movido a valor consiste na “[...] combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade para cumprir sua proposição de valor.” O terceiro conceito é o de disciplina de valor e “[...] refere-se às três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados.” Cada uma delas oferece um diferente tipo de valor ao cliente e podem ser a excelência operacional, a liderança de produto e a intimidade com o cliente.

A excelência operacional consiste em fornecer o menor custo total ao cliente por meio de produtos na média do mercado e os melhores preços, ou seja, um preço baixo e um atendimento razoável, como no caso da Wal-Mart. A liderança de produtos se concentra na proposição de oferecer ao mercado o melhor produto em termos de desempenho, como fazem a Intel, a Nike e a 3M. A intimidade com o cliente é a terceira disciplina de valor estabelecida, envolvendo um relacionamento profundo com cada cliente específico e um atendimento

personalizado a fim de fornecer uma solução completa e total com o intuito de satisfazer suas necessidades únicas, como no caso da Home Depot em varejo (*Ibid.*, p. 13).

A empresa deve fazer da seleção da disciplina de valor a ser seguida uma escolha estratégica duradoura, um ato central que definirá o que a empresa faz para conseguir um desempenho superior (*Ibid.*, p. 13-14). Consiste em um evento decisivo e num comprometimento com um caminho específico. Não escolher uma disciplina de valor a ser desenvolvida de forma excepcional implica em uma receita para a mediocridade (*Ibid.*, p. 62-63).

A empresa que almeja a liderança de mercado deve concentrar-se em entregar um valor único ao mercado por meio de uma das três disciplinas de valor mencionadas, sem, no entanto, negligenciar as demais, mantendo um padrão razoável nas outras duas disciplinas. Definido o foco em determinada disciplina de valor a ser seguida, a empresa deve construir um modelo operacional que permita a entrega do valor e melhorá-lo continuamente a fim de sustentar sua posição e não ser alcançada por concorrentes que tentem imitá-la (*Ibid.*, p. 38).

As proposições de valor de Treacy e Wiersema (1995) são claras e poderosas pela simplicidade. Mas carecem de originalidade se comparadas com algumas das estratégias competitivas genéricas de Porter (1991). A liderança do produto pode ser compreendida como uma das formas básicas de diferenciação preconizadas por Porter (1991), a intimidade com o cliente representa uma maneira específica de se empreender a diferenciação e a excelência operacional é uma das possibilidades de se trabalhar pela liderança de custo. Uma certa contribuição, entretanto, pode ser compreendida pelo desdobramento da estratégia de diferenciação em liderança do produto e intimidade com o cliente, esta sim representando uma certa contribuição específica e singular na forma de um atendimento amplo e profundo ao cliente. As três estratégias genéricas de Treacy e Wiersema (1995) focam dimensões gerais diferentes: produto, cliente e preço.

As estratégias de Porter (1991) se constituem, no entanto, em opções estratégicas mais amplas que abrangem as de Treacy e Wiersema (1995), no caso principalmente da excelência operacional e da liderança do produto, e vão muito além delas.

2.2.4.5 Estratégias genéricas de negócios de Mintzberg

Mintzberg (2001b, p. 330) destaca que as estratégias genéricas carecem de criatividade e podem colocar a empresa que faz uso delas em desvantagem. Apesar de representarem uma abordagem poderosa e útil, as listas de estratégias genéricas “[...] enfocam de forma restrita os tipos especiais de estratégia, ou agregam arbitrariamente uma série de estratégias sem qualquer ordem lógica.” (MINTZBERG, 2001c, p. 89-90). Mas o autor também desenvolve sua própria lista de estratégias genéricas, tanto no nível de negócios quanto no nível empresarial ou corporativo. No nível de negócios as estratégias genéricas devem auxiliar a responder à questão essencial de como competir com sucesso no setor (MINTZBERG, 2001b, p. 326). O Quadro 3 mostra as estratégias genéricas de negócios de Mintzberg reunidas em três grupos gerais.

No primeiro grupo de estratégias genéricas no nível de negócios, que Mintzberg (2001c, p. 90-91) denomina como localização da essência do negócio, estão:

- Estratégias do estágio de operações do negócio, subdividida em outras três:
 - Estratégia de negócios de corrente ascendente, em que os negócios se situam junto às matérias-primas e se inclinam à busca de baixos custos, altos investimentos de capital e pendor à tecnologia;
 - Estratégias de negócios de corrente média, relativas aos negócios de fabricação e montagem de produtos;
 - Estratégias de negócios de corrente descendente, relativas às indústrias terciárias, envolvendo o atacado, o varejo e os serviços, como no caso em que uma ampla gama de produtos é vendida em uma loja de departamentos;
- Estratégias de indústria, que envolvem a reconfiguração do negócio por meio da união de produtos diferentes em um só ou da separação de um mesmo produto em dois, tornando arbitrária a fronteira entre as indústrias.

Quadro 3 - Estratégias genéricas de negócios de Mintzberg

Estratégias genéricas de negócios de Mintzberg		
Grupo 1: Localizando a essência do negócio	Estratégias do estágio de operações	Estratégia de negócios de corrente ascendente Estratégia de negócios de corrente média Estratégia de negócios de corrente descendente
	Estratégias de indústria	
Grupo 2: Distinguindo a essência do negócio	Estratégias de áreas funcionais	
	Estratégias de diferenciação	Estratégia de diferenciação de preço Estratégia de diferenciação de imagem Estratégia de diferenciação de suporte Estratégia de diferenciação de qualidade Estratégia de diferenciação de <i>design</i> Estratégia da não-diferenciação
	Estratégias de escopo	Estratégia de não-segmentação Estratégias de segmentação Estratégia de nichos Estratégias personalizadas
Grupo 3: Desenvolvendo a essência do negócio	Estratégias de penetração	
	Estratégias de desenvolvimento de mercado	
	Estratégias de expansão geográfica	
	Estratégias de desenvolvimento do produto	

O segundo grupo geral de estratégias genéricas de negócios de Mintzberg (2001c, p. 91-92) corresponde à distinção da essência do negócio em busca da vantagem competitiva e engloba as seguintes estratégias:

- Estratégias de áreas funcionais em termos de sistemas, que incluem estratégias de fontes, *design*, processamento, entrega e suporte;

- Estratégias de diferenciação, envolvendo a diferenciação de sua oferta de seis formas básicas:
 - Estratégia de diferenciação de preço;
 - Estratégia de diferenciação de imagem;
 - Estratégia de diferenciação de suporte;
 - Estratégia de diferenciação de qualidade;
 - Estratégia de diferenciação de *design*;
 - Estratégia da não-diferenciação;
- Estratégias de escopo, utilizando a dimensão do escopo dos produtos e serviços oferecidos e da extensão do mercado servido:
 - Estratégia de não-segmentação;
 - Estratégia de segmentação;
 - Estratégia de nichos;
 - Estratégia personalizada.

O terceiro grupo de estratégias genéricas de negócios de Mintzberg (2001c, p. 96-97) remete à elaboração da essência do negócio, envolvendo o aperfeiçoamento do negócio com base na matriz de Ansoff (1977, p. 92). São quatro as estratégias genéricas nesse grupo:

- Estratégia de penetração;
- Estratégia de desenvolvimento de mercado;
- Estratégia de expansão geográfica;
- Estratégia de desenvolvimento do produto.

Mintzberg (2001c) tenta fornecer uma lista de estratégias genéricas adequadas ao nível de negócios, abrangente e dividida em uma hierarquia, com critérios específicos para a agregação de cada grupo, de forma a facilitar a compreensão das opções disponíveis. Mais do que um sistema de classificação único e coerente, realiza na verdade um apanhado de classificações na maior parte já existentes e seus tipos estratégicos genéricos mais relevantes. Não se preocupa com originalidade, mas com a abrangência das escolhas estratégicas possíveis. O que gera uma conseqüente falta de parcimônia e de simplicidade, virtudes importantes em uma lista de estratégias genéricas.

2.2.4.6 Opções estratégicas do Modelo Delta

O Modelo Delta, criado por Hax e Wilde II (2001, p. 381), traz como a sua principal contribuição uma tipologia estratégica que procura captar a essência de como uma empresa escolhe competir e se posicionar estrategicamente. Essas opções estratégicas oferecem diferentes abordagens sobre como uma empresa pode alcançar o que seus autores chamam de ligação ou vínculo com os clientes. Representam a maneira como a empresa decide atrair, satisfazer e reter seus clientes e podem ser melhor produto, soluções totais ao cliente e *system lock-in*. A Ilustração 6 mostra o triângulo que apresenta graficamente essas três opções estratégicas. O triângulo foi escolhido como símbolo porque representa a letra Delta, que significa transformação.

Ilustração 6 - Representação das opções estratégicas do Modelo Delta

FONTE: Adaptado de HAX; WILDE II, 2001, p. 381

A opção de melhor produto representa a forma mais clássica de competição, em que o cliente é atraído pelas características do produto, sejam elas baixo preço ou diferenciação. Nesta opção estratégica o produto tende a ser padronizado e o cliente é genérico, sem rosto. O foco

central de atenção, por sua vez, recai sobre os concorrentes, que a empresa tenta igualar ou superar. A inovação é centrada no processo de desenvolvimento interno do produto. A forte preocupação com os concorrentes costuma levar à imitação e à guerra de preços, o que implica em rivalidade maior e convergência. A principal limitação desta opção é que ela cria um vínculo ou ligação mínima com o cliente, o que deixa a empresa potencialmente vulnerável a novos entrantes. Apesar disso, representa a opção de posicionamento estratégico mais amplamente adotada pelas empresas em geral (*Ibid.*, p. 382).

A alternativa soluções totais ao cliente envolve uma abordagem totalmente oposta à do melhor produto. Ao invés de enxergar o cliente como um consumidor genérico e sem rosto, ela procura o profundo conhecimento do cliente e um relacionamento que forneça uma forte ligação com cada consumidor individual. No lugar de produtos padronizados e vendidos isoladamente, busca uma composição de produtos e serviços direcionados à elevação da capacidade do cliente de criar seu próprio valor econômico. Consiste em uma abordagem estratégica voltada para fora da empresa, em direção aos clientes e ligada também a fornecedores chave que possam melhorar a oferta ao cliente de uma maneira integrada. Em vez de focar os concorrentes e imitá-los, esta opção estratégica procura redefinir a maneira de criar e atender clientes por meio da união de todas as capacidades corporativas complementadas por fornecedores que possam melhorar a oferta de produto da empresa. É uma abordagem centrada na economia do cliente. A ênfase recai não sobre fazer guerra com os concorrentes, mas em uma maior aproximação com os clientes a fim de atendê-los melhor. A inovação é direcionada ao desenvolvimento conjunto de melhores produtos com os clientes chave, e não ao projeto de produtos padronizados (*Ibid.*, p. 382).

System lock-in é uma opção estratégica que tem uma abrangência mais ampla que as abordagens anteriores, e abarca a empresa, os clientes, os fornecedores e os complementadores chave, numa visão de empresa estendida ou ampliada. Os complementadores constituem um conceito apresentado pelo Modelo Delta e significam parceiros que se engajam na entrega de produtos e serviços que complementam e melhoram o portfólio da empresa. Assim, o foco desta opção estratégica envolve a identificação, atração e criação de complementadores, que em geral são externos à empresa, mas podem ser representados também por outras unidades estratégicas de negócios da mesma empresa. Quanto maior a participação dos complementadores na sua oferta, mais a empresa pode entrelaçar seu produto em um sistema e bloquear a concorrência. A Microsoft tem como seus

complementadores, por exemplo, os desenvolvedores de aplicativos para o seu sistema operacional. O cliente continua sendo o foco principal da empresa mas o conceito de empresa é ampliado ao máximo, olhando não apenas a cadeia de suprimentos do próprio produto, mas de todo o sistema envolvido (*Ibid.*, p. 382).

O Quadro 4 mostra as várias dimensões gerenciais relevantes e suas diferenças em relação a cada uma das opções estratégicas do Modelo Delta.

As opções estratégicas do Modelo Delta representam a tipologia mais recente abordada neste estudo e ainda demandam estudos para se compreender seus diversos aspectos. A estratégia de melhor produto engloba aspectos tanto da excelência operacional de Treacy e Wiersema (1995), quanto da diferenciação e da liderança de custos de Porter (1991). Já a opção de soluções totais ao cliente apresenta considerável semelhança com a estratégia de intimidade com o cliente, também de Treacy e Wiersema (1995). A mais original delas parece ser a *system lock-in*, por englobar conceitos novos, como a do complementar e uma certa visão sistêmica, envolvendo o que Porter (1989, p. 31) chama de sistema de valores, ou seja, a integração das diversas cadeias de valores de fornecedores, empresa, canais e clientes finais.

Hax e Wilde II (2001, p. 379) não distinguem claramente suas opções como estratégias corporativas ou competitivas. Preconizam, de maneira geral, o Modelo Delta para a formulação e implementação de estratégias de ambos os níveis. Entretanto, pode-se perceber que as opções de melhor produto e soluções totais ao cliente referem-se mais adequadamente ao nível de negócios, ou seja, sobre como competir naquela indústria em particular. *System lock-in*, por sua vez, pode constituir uma estratégia também adequada ao nível corporativo se eventualmente seus fornecedores e complementadores fizerem parte da própria empresa diversificada por meio de outras unidades estratégicas de negócios, caracterizando assim, de certa forma, decisões de caráter corporativo por fugir do escopo decisório de uma única unidade de negócios.

Quadro 4 - As várias dimensões das opções estratégicas do Modelo Delta

POSICIONAMENTO COMPETITIVO	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES TOTAIS AO CLIENTE	<i>SYSTEM LOCK-IN</i>
Foco estratégico	Produto: o negócio, sua indústria e seus competidores	Corporação: a empresa, seus clientes e seus fornecedores	A empresa estendida: a empresa, seus clientes, seus fornecedores e seus complementadores
<i>Benchmarking</i> relevante	Concorrentes	Clientes	Complementadores
Proposição de valor ao cliente	Foco no produto: economia do produto	Foco no cliente: economia do cliente	Foco no sistema: economia do sistema
Oferta de produto	Produtos padronizados	Composição customizada de produtos e serviços	Portfólio de produtos e serviços ampliada pelos complementadores
Cadeia de suprimentos relevante	Cadeia de suprimentos interna	Cadeia de suprimentos integrada: fornecedores, a empresa e seus clientes	Sistema de cadeia de suprimentos: fornecedores, a empresa, clientes e seus complementadores
Canais relevantes	Canais genéricos, distribuição em massa	Canais diretos selecionados	Canal direto em massa
Impacto sobre as marcas	Orientação para o produto: explosão de marcas	Marcas harmonizadas em torno do cliente: portfólio coerente de marcas	Marcas harmonizadas em torno do sistema: integração das marcas
Foco da inovação	Desenvolvimento interno de produtos	Inovação de produto em associação com o cliente	Arquitetura aberta, complementadores como inovadores chave
Papel da tecnologia da informação	Suporte interno: Ex. SAP	Suporte aos clientes e aos fornecedores: Ex.: <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>	Suporte total à rede: Ex.: <i>e-system</i>
Grau de ligação com o cliente	Muito pequeno, depende exclusivamente das características do produto	Potencialmente alto, reforçado pela customização e pela aprendizagem mútua	Potencialmente o maior, reforçado pelo bloqueio dos concorrentes e <i>lock-in</i> do complementar

FONTE: Adaptado de HAX; WILDE II, 2001, p. 383

O Quadro 5 resume as tipologias estratégicas descritas neste estudo, com seus autores e estratégias genéricas. As tipologias foram escolhidas pelo seu grau de proeminência e representatividade na literatura sobre estratégia a fim de compor um panorama apropriado e útil à compreensão do tema desta dissertação.

Quadro 5 - Tipologias estratégicas descritas

Tipologia	Autor(es)	Itens
Vetor de Crescimento	Ansoff (1977)	Penetração de mercado
		Desenvolvimento de mercado
		Desenvolvimento de produtos
		Diversificação
Tipos Organizacionais Estratégicos	Miles e Snow (1978)	Explorador
		Defensor
		Analista
		Reativo
Estratégias Competitivas Genéricas	Porter (1991)	Liderança de custo
		Diferenciação
		Enfoque (no custo / na diferenciação)
Disciplinas de Valor	Treacy e Wiersema (1995)	Excelência operacional
		Liderança no produto
		Intimidade com o cliente
Estratégias Genéricas de Negócios	Mintzberg (2001c)	Estratégias do estágio de operações (de corrente ascendente, de corrente média, de corrente descendente)
		Estratégias de indústria
		Estratégias de áreas funcionais (de fontes, de <i>design</i> , de processamento, de entrega, de suporte)
		Estratégias de diferenciação (de preço, de imagem, de suporte, de qualidade, de <i>design</i> , da não-diferenciação)
		Estratégias de escopo (de não-segmentação, de segmentação, de nichos, personalizadas)
		Estratégias de penetração
		Estratégias de desenvolvimento de mercado
		Estratégias de expansão geográfica
		Estratégias de desenvolvimento do produto
Opções Estratégicas do Modelo Delta	Hax e Wilde II (2001)	Melhor produto
		Soluções totais ao cliente
		<i>System lock-in</i>

2.2.5 Identificação e classificação das estratégias

No processo de investigação do papel da estratégia competitiva genérica no processo estratégico das organizações, faz-se necessário a utilização de técnicas que permitam uma correta identificação da estratégia utilizada pela empresa. Geralmente é o uso combinado de diversas destas técnicas ou abordagens que leva a uma maior convergência na identificação. O artigo de Snow e Hambrick (1980) sustenta essa utilização combinada de diversas abordagens possíveis para o processo de identificação da estratégia competitiva da empresa, útil à pesquisa de campo realizada para esta dissertação.

Snow e Hambrick (1980, p. 532) diferenciam quatro abordagens para a identificação das estratégias de negócios das empresas: inferência do investigador, *self-typing*, avaliação externa e indicadores objetivos. Na abordagem de inferência do investigador é o próprio pesquisador quem irá avaliar a estratégia utilizada pela empresa, combinando todas as informações que conseguir coletar e com o auxílio ainda de um referencial teórico sobre o assunto. A abordagem de *self-typing* corresponde àquela em que o alto administrador irá caracterizar aspectos da estratégia utilizada pela sua empresa, utilizando a sua própria percepção. Na avaliação externa são consultores, concorrentes, analistas ou painéis de especialistas que irão identificar e classificar a estratégia da empresa em questão. Os indicadores objetivos constituem a quarta abordagem e não envolvem a percepção de pessoas externas nem internas à organização, sendo utilizados dados secundários disponíveis. Tanto quanto possível, afirmam Snow e Hambrick (1980, p. 537), os pesquisadores de estratégias organizacionais devem utilizar múltiplas formas de identificação e avaliação a fim de aumentar a validade do processo.

O estabelecimento da estratégia competitiva utilizada por uma empresa é uma necessidade básica em diversos estudos referentes ao tema. A utilização de diversas abordagens ou técnicas de identificação da estratégia competitiva fornece meios de se chegar a uma maior convergência na classificação. A utilização combinada das diversas formas permite superar os pontos fracos das abordagens individuais. As diferentes técnicas ou abordagens de inferência do próprio investigador, *self-typing*, avaliação externa e indicadores objetivos podem e devem ser combinadas sempre que as circunstâncias permitirem a fim de alcançar maior confiabilidade na identificação da estratégia competitiva adotada pela empresa em estudo (*Ibid.*, 537).

2.2.6 Avaliação e seleção de alternativas estratégicas

O tomador de decisões estratégicas em uma empresa, em seu processo de decisão, necessita gerar alternativas estratégicas viáveis. O processo de decisão, entretanto, envolve ainda outras etapas, como a avaliação das estratégias geradas e a seleção ou escolha propriamente dita. Segundo Aaker (1984, p. 175), entretanto, é difícil avaliar uma estratégia em termos da previsão de futuro impacto sobre as vendas e o lucro. Por isso é preciso avaliá-las em termos mais indiretos.

São necessários critérios para a avaliação e seleção das diferentes estratégias competitivas genéricas disponíveis para consideração pelo tomador de decisão estratégica na empresa. Faz-se necessário uma abordagem sistemática e lógica para a seleção da estratégia mais promissora (PEARCE II, 1982, p. 23).

Estudos sobre como avaliar estratégias já vêm desde a década de 1960, como o artigo de Tilles (1963, p. 114), em que ele formula seis critérios para avaliação de estratégias: consistência interna, consistência externa ou ambiental, adequação aos recursos disponíveis, grau de risco, horizonte de tempo e exequibilidade. De modo geral, muitos destes critérios foram incorporados nos estudos subsequentes. Dois estudos sobre avaliação estratégica foram escolhidos da literatura da área para compor um conjunto mais abrangente e útil ao processo.

Aaker (2001, p. 43) recomenda a seguinte lista de critérios para a seleção de alternativas estratégicas viáveis:

- Considerar cenários: avaliar as alternativas de acordo com os cenários mais relevantes levantados, buscando a responsividade ao ambiente externo, suas ameaças e oportunidades futuras;
- Envolver uma vantagem competitiva sustentável: a estratégia deve trazer em seu bojo a busca de uma vantagem competitiva sustentável que explore as capacidades da empresa e minimize suas fraquezas;
- Ser coerente com a visão e os objetivos: a visão e os objetivos de longo prazo da empresa devem constituir a linha-mestra que orienta as decisões estratégicas;

- Ser factível: a estratégia deve estar ao alcance da organização em termos de recursos e capacidades e ser internamente coerente com os aspectos organizacionais, como estruturas, cultura, sistemas e pessoas;
- Relacionar-se com as demais estratégias da organização: encaixar-se nas demais estratégias da empresa, equilibrando a alocação de recursos entre as unidades de negócios, aumentando a flexibilidade das opções estratégicas e explorando a sinergia potencial existente.

Rumelt (2001, p. 66), por seu turno, estabelece alguns testes a serem aplicados a uma estratégia de negócios a fim de tentar encontrar eventuais defeitos críticos:

- Consistência: refere-se à necessidade da estratégia de refletir coerência na ação organizacional e consistência nas políticas formuladas, envolvendo um sentido claro de direção para todas as áreas da organização;
- Consonância: envolve a estratégia representar uma adequação da empresa ao seu ambiente e às mudanças que nele ocorrem;
- Vantagem: corresponde à necessidade da estratégia de proporcionar e manter uma vantagem competitiva no escopo competitivo escolhido;
- Viabilidade: refere-se à adequação da estratégia aos recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis na empresa. Incluem-se aqui também as capacidades e habilidades organizacionais necessárias para executar a estratégia.

As duas abordagens juntas compõem um panorama mais completo de critérios para avaliação e seleção formal e sistemática de uma estratégia. Ainda que alguns critérios ocorram tanto em uma relação quanto em outra, elas proporcionam uma lista mais ampla, proveitosa e complementar resultando em um melhor subsídio para o processo de tomada de decisão estratégica.

2.2.7 Riscos envolvidos na escolha e utilização de estratégias competitivas genéricas

A utilização de estratégias competitivas genéricas não está livre de riscos. A escolha por uma determinada opção geral sobre como competir gera perigos diversos associados àquela alternativa. Conhecê-los permite um processo mais bem informado e consciente da avaliação

Outros autores também alertaram sobre os riscos de suas estratégias competitivas genéricas. Treacy e Wiersema (1995, p. 37), por exemplo, alertaram sobre riscos como a perda de proximidade com os concorrentes em outras dimensões que não aquelas abarcadas pelas disciplinas de valor escolhidas, o que inibiria a atratividade do valor criado aos clientes. Como no caso de uma empresa optar pela excelência operacional mas negligenciar avanços tecnológicos do produto. Também citam a questão da sustentabilidade da estratégia, no caso, especificamente em relação ao modelo operacional escolhido, que deve ser aperfeiçoado mais rápido que o da concorrência para não ser imitado. Os riscos genéricos da imitação da estratégia e da perda de proximidade em outras dimensões, porém, já haviam sido apontados por Porter (1989, p. 18). O que não deveria causar espanto, dadas as similaridades existentes entre ambas as tipologias estratégicas.

Os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) também possuem os seus riscos inerentes. Os defensores têm como risco potencial primário a ineficácia na adaptação às grandes mudanças de mercado, já que por natureza buscam a estabilidade. Já os exploradores, por sua vez, correm o risco da ineficiência derivada de seu constante estado de desenvolvimento e mudança em busca de novas oportunidades de produtos e mercados. Já os analistas, os tipos organizacionais intermediários entre os exploradores e os defensores, correm ambos os riscos da ineficiência e da ineficácia ao mesmo tempo se a sua natureza dual não mantiver o equilíbrio necessário entre a estabilidade e a flexibilidade de acordo com cada domínio de atuação (MILES *et al*, 1978, p. 550-557).

Os riscos de se seguir uma estratégia genérica são inerentes às suas características específicas. Mas pode-se sugerir a caracterização geral de alguns riscos comuns das estratégias genéricas, como a falha na sua implementação, ou seja, não conseguir colocá-la em prática e, principalmente, alcançar os respectivos objetivos ou efeitos desejados com ela. Também se pode incluir a falha na sua sustentabilidade, seja por imitação ou superação pelos concorrentes, seja por desgaste das bases que permitem o bom êxito daquela estratégia. Outro risco genérico diz respeito à perda de proximidade em outras dimensões relevantes da competição, ou seja, quando outro aspecto estratégico essencial da empresa sofre deterioração em detrimento da escolha pela estratégia genérica.

A Ilustração 7 sugere alguns dos riscos comuns das estratégias competitivas genéricas, baseado na lista específica de Porter (1989, p. 18) para o seu conjunto de estratégias básicas.

Ilustração 7 - Alguns riscos comuns das estratégias competitivas genéricas

2.2.8 Requisitos à implementação das estratégias competitivas genéricas

A colocação em prática bem-sucedida de estratégias competitivas genéricas depende da organização possuir as capacidades e os recursos necessários para a sua implementação. Essa visão já estava clara no modelo de formulação estratégica dos professores de Harvard Christensen, Andrews e Bower na década de 1960, por meio da idéia de adequação, quando preconizavam a análise dos pontos fortes da organização a serem explorados por meio da estratégia da empresa para o aproveitamento das oportunidades ambientais. A visão dos recursos, capacidades e competências enfatizada a partir de Wernerfelt (1984) também já enxergava a formulação da estratégia baseada na predominância dos fatores organizacionais internos. E Porter (1991, p. 54), mesmo enfatizando os fatores estruturais industriais externos na formulação estratégica, abordava a importância de recursos e habilidades diferentes para cada estratégia competitiva genérica que preconizava, assim como a necessidade de arranjos organizacionais, procedimentos de controle, sistemas criativos, tipos de liderança e características culturais específicas e mais apropriados.

O Quadro 7 mostra alguns requisitos comuns em termos de recursos, habilidades e aspectos organizacionais necessários para a implementação das estratégias genéricas de Porter (1991).

Quadro 7 - Requisitos das estratégias competitivas genéricas de Porter

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistemas de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

FONTE: PORTER, 1991, p. 54-55

A fim de explorar a relação entre os diversos aspectos organizacionais e a implementação estratégica, Bowman (1991, p. 74 e 91) elabora uma ilustração que mostra o relacionamento entre a estratégia e as três categorias organizacionais que ele elencou: habilidades e recursos,

estrutura e sistemas, e cultura, estilo e valores. A Ilustração 8 mostra uma adaptação dos esquemas de Bowman para representar de uma única forma a influência recíproca entre diversos aspectos organizacionais e a estratégia competitiva genérica.

Ilustração 8 – Relacionamento entre estratégia competitiva genérica e aspectos organizacionais

FONTE: Adaptado de BOWMAN, 1990, p. 74 e 91

A Ilustração 8 fornece um ponto de partida para a análise tanto dos requisitos gerais necessários para a implementação de uma estratégia genérica específica quanto da restrição que os diferentes aspectos organizacionais já existentes podem causar à escolha de uma determinada estratégia. Cabe salientar que a medida da extensão das mudanças necessárias nos diferentes aspectos organizacionais para a implementação de uma determinada estratégia competitiva genérica deve ser analisada cuidadosamente a fim de avaliar a possibilidade de bom êxito daquela estratégia.

Outro aspecto das implicações organizacionais geradas pelas diferentes estratégias genéricas abrange as empresas com múltiplos negócios. Empresas diversificadas também são afetadas por estas diferentes exigências para cada estratégia genérica. De forma geral, suas diversas unidades estratégicas de negócios tendem a seguir naturalmente uma mesma estratégia genérica por questões de eficiência e facilidade na gerência exercida pelo nível corporativo. Além disso existe a importância da exploração de sinergias entre as diferentes unidades de

negócios da empresa diversificada, que tende a ser favorecida se as diferentes unidades de negócios seguirem uma mesma estratégia genérica (PORTER, 1989, p. 21).

Não basta, portanto, a colocação em prática das respectivas estratégias funcionais em cada área da organização para implementar a estratégia competitiva genérica selecionada, seja ela qual for. Outros requisitos também se fazem essenciais ao bom êxito da estratégia escolhida. Estratégias competitivas genéricas diferentes exigem recursos, habilidades, procedimentos, estilos de liderança, cultura, sistemas, estrutura e arranjos organizacionais que sejam distintos e proporcionem suporte adequado à respectiva implementação. Esses aspectos em conjunto devem ser examinados na organização a fim de se avaliar se são apropriados à nova estratégia ou se podem ser mudados a fim de favorecer e permitir essa nova estratégia.

As estratégias competitivas genéricas, ao ajudar tanto a antecipar de maneira mais clara e simples os requisitos organizacionais necessários para o seu bom êxito, quanto a avaliar as restrições que os aspectos organizacionais já existentes impõem, facilitam a análise e permitem uma avaliação prévia mais efetiva de suas possibilidades de êxito em cada organização. Possibilitam, portanto, uma análise de viabilidade e uma preparação para a implementação mais prática e objetiva.

2.2.9 Utilização de estratégias competitivas genéricas combinadas

Uma questão bastante polêmica e discutida relativa ao tema das estratégias competitivas genéricas diz respeito à utilização combinada de diferentes estratégias genéricas. Mais especificamente, quanto à possibilidade de se conseguir um desempenho superior ao se seguir duas das estratégias competitivas genéricas preconizadas por Porter (1991), diferenciação e liderança de custo.

Porter (1991, p. 55) afirma que a empresa deve procurar desenvolver apenas um tipo de estratégia competitiva genérica para alcançar altos retornos, sob pena de ficar presa no meio-termo e condenada a um desempenho medíocre e a uma quase garantia de baixa rentabilidade. Alcançar a diferenciação, a liderança no custo e o enfoque simultaneamente seria em geral incompatível.

Para Porter (1991, p. 56),

A escolha entre estas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da empresa. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo [...]

A busca das três estratégias competitivas simultaneamente teria altas chances de fracasso devido às inconsistências potenciais envolvidas. Seria algo raro conseguir o intento, mas não impossível.

A polêmica incide especificamente entre a combinação das estratégias genéricas competitivas de diferenciação e de liderança total nos custos. Segundo White (1986, p. 221), Porter de fato reconhece mas não explicita que as estratégias de diferenciação e liderança no custo total não são mutuamente exclusivas. Foi uma questão aparentemente mais de ênfase, portanto. Mas em seu livro seguinte, *Vantagem Competitiva*, Porter desenvolve um pouco mais as possibilidades de uma empresa seguir as estratégias combinadas. Ele inclusive reconhece de forma um pouco mais explícita o alcance das duas estratégias ao afirmar que

Se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos – diferenciação leva a preços-prêmio ao mesmo tempo que a liderança no custo implica custos mais baixos. (PORTER, 1989, p. 16).

Isto poderia ocorrer tanto no mercado como um todo quanto em um segmento particular. Porter (1989, p. 16) cita o caso da Crown Cork and Seal como alcançando as vantagens competitivas tanto de custo quanto de diferenciação em um segmento particular da indústria de recipientes de metal.

Uma importante distinção se faz importante. O dito meio-termo, expressão utilizada por Porter (1991, p. 55; 1989, p. 14), se refere a uma empresa ou unidade estratégica de negócios que tenta seguir cada uma das estratégias competitivas genéricas preconizadas por ele e não consegue vantagem competitiva nenhuma, ou seja, não consegue de fato desenvolver efetivamente nenhuma das estratégias, seja pela inconsistência entre as vantagens competitivas de diferenciação e custo, seja pelas inconsistências entre alvo estreito e alvo amplo (PORTER, 1989, p. 14-15). A discussão na literatura refere-se, entretanto, não à noção de meio-termo e sua respectiva incapacidade de seguir uma estratégia e alcançar uma vantagem competitiva, mas especificamente à efetiva conquista de mais de uma vantagem

competitiva simultaneamente, ou seja, seguir de forma bem-sucedida duas das estratégias genéricas. No caso, a discussão gira em torno da diferenciação e da liderança nos custos.

Porter (1989, p. 16) menciona três condições para o desenvolvimento simultâneo da liderança no custo e da diferenciação por uma empresa: os concorrentes estarem no meio-termo; o custo ser afetado de forma intensa pela parcela de mercado ou pelas inter-relações, e inovações tecnológicas ou práticas inovadoras. Apesar de reconhecer três possibilidades da utilização combinada da diferenciação e da liderança nos custos, Porter prescreve clara e inequivocamente que se siga apenas uma das duas estratégias competitivas genéricas em questão, sob pena da empresa ficar vulnerável a um concorrente capaz de implementar melhor uma das estratégias, alcançando assim uma posição superior.

Muitos autores defendem a viabilidade a longo prazo das estratégias competitivas genéricas combinadas, sugerindo que esta opção não deva ser necessariamente excluída. Defendem inclusive que, em muitos casos, esta deva ser considerada uma opção desejável. Entre os estudos que defendem a viabilidade ou pregam a eventual opção pelas estratégias combinadas em certas circunstâncias estão Hall (1980, p. 79), Hill (1988, p. 401), Miller (1992, p. 41) e Murray (1988, p. 397). Este cita a Toyota e a Kellogg como exemplos de empresas que alcançaram a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. Segundo Parnell e Hershey (2005, p. 17), entretanto, a questão da viabilidade a longo prazo das estratégias combinadas, apesar de amplamente debatida, ainda não foi resolvida a ponto de obter consenso entre os pesquisadores.

A inconsistência do desenvolvimento simultâneo das estratégias de diferenciação e liderança de custo é uma noção clara. De forma geral, o processo de diferenciação agrega custos e o de liderança no custo, por sua vez, precisa sacrificar a diferenciação. Ainda que a redução nos custos e a diferenciação possam e devam ser perseguidas ao mesmo tempo, a partir de certo ponto o aprofundamento da posição de líder nos custos ou de competidor diferenciado requisita uma decisão sobre a escolha por uma das duas estratégias. Mas, conforme o próprio Porter (1989, p. 16) reconhece, nem sempre isso precisa acontecer.

As questões que ainda persistem recaem, parece, sobre a raridade ou não daquelas circunstâncias em que é possível se seguir com sucesso no longo prazo as duas estratégias discutidas e sobre a potencial vulnerabilidade a que as respectivas empresas ficam expostas.

E, como consequência, tais questões atingem a utilidade ou não da prescrição de Porter (1989, p. 16), que considera a circunstância temporária e que deixa a empresa sujeita a ataques.

Hall (1980, p. 79), Hill (1988, p. 401), Miller (1992, p. 41) e Murray (1988, p. 397), por sua vez, entendem que tal situação deva ser inclusive perseguida, por ser possível e desejada. Para estes autores, o desenvolvimento bem sucedido das duas estratégias competitivas genéricas não parece acontecer em circunstâncias tão raras e também não deixariam as empresas vulneráveis, e sim mais fortes, pois seria ainda mais difícil concorrer com rivais tão bem posicionados na indústria.

Talvez a prescrição de Porter (1989, p. 16) deva ser compreendida mais como um alerta do que de fato como um imperativo. Afinal, para as empresas, as vantagens de alcançar a dupla vantagem competitiva simultaneamente sobre seus concorrentes são altamente recompensadoras.

2.2.10 Generalização e contingencialidade na aplicação das estratégias competitivas genéricas

O modelo de formulação estratégica baseada na análise das oportunidades e ameaças do ambiente e das forças e fraquezas da empresa, em que as estratégias deveriam ser construídas sobre as forças e explorar as oportunidades, constituiu a abordagem predominante durante muito tempo na administração estratégica. Como o conjunto de oportunidades vislumbradas e de forças levantadas seria diferente para cada empresa, as opções estratégicas viáveis que se apresentariam também seriam únicas a cada firma (BOWMAN, 1990, p. 47). Hambrick (1983, p. 688) chamou essa visão da estratégia, derivada dos pioneiros professores de política de negócios da Harvard Business School, de alinhamento engenhoso entre o ambiente, os recursos e os valores da empresa. Ela seria, entretanto, desencorajadora aos acadêmicos criadores de teoria por não permitir generalizações. Uma outra visão, a de que existem alguns tipos estratégicos genéricos que captam os aspectos e dimensões essenciais sobre como competir, veio favorecer a criação de teoria e a exploração sistemática do tema.

Estratégias competitivas genéricas constituem abordagens amplas sobre como uma empresa pode competir em uma determinada indústria. A rigor, deveriam servir a qualquer tipo ou

porte de indústria e em qualquer circunstância. Mas tal grau de universalização dos tipos estratégicos não alcançou aceitação total na literatura. Algumas estratégias seriam mais apropriadas a determinadas situações. A questão da generalização da aplicação foi mais controversa em relação às estratégias competitivas genéricas de Porter (1991), a tipologia mais proeminente na literatura da área. Miller e Dess (1993, p. 558) afirmam que Porter (1991), ao denominar seu conjunto de estratégias como genérico, sugere que seu uso não estaria limitado a alguma indústria ou ambiente industrial particular

A abordagem contingencial à estratégia já vem pelo menos desde o final de década de 1970. Hofer e Schendel (1978, p. 162) discutem a adequação de suas seis estratégias genéricas em relação ao estágio de evolução do produto ou mercado na indústria da referida empresa e da posição competitiva da empresa naquela indústria.

A perspectiva contingencial das estratégias sugere que a eficácia das estratégias genéricas pode depender da existência de certas condições ambientais. Murray (1988, p. 396) mostra diferentes fatores externos como condições para a viabilidade de cada uma das estratégias genéricas de Porter (1991). Assim, por exemplo, a estratégia de diferenciação dependeria primariamente dos consumidores valorizarem atributos de produto que não apenas o preço em seu processo de decisão de compra.

Bowman (1990, p. 79), por seu turno, afirma que as estratégias de liderança de custo seriam em geral mais adequadas aos ambientes estáveis, nos quais haveria mais chances de se aperfeiçoar com o tempo a eficiência dos processos.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 197) o ajuste da estratégia à situação da empresa deve considerar, entre outros aspectos, o estágio do ciclo de vida da indústria, sua estrutura, se concentrada ou fragmentada e sua posição na competição, se líder, desafiante ou seguidora. Tentam, portanto, por meio de algumas categorias de situações, simplificar a miríade de combinações de circunstâncias específicas aos quais as estratégias devem se ajustar.

Hambrick (1983, p. 690) sugere que estratégias genéricas, no caso de seu estudo as de Porter (1991) mas também as de Miles e Snow (1978), ainda que possam caracterizar as várias opções estratégicas viáveis, não levam à igual sucesso em uma indústria. Algumas poderiam ser mais bem sucedidas do que outras, ou seja, cada indústria teria seus requisitos específicos,

o que levaria também a uma idéia de abordagem contingencial ao invés de genérica. Portanto, nem todas as estratégias genéricas seriam igualmente viáveis em uma determinada indústria. Dependendo do tipo de ambiente, algumas estratégias genéricas poderiam ser mais bem sucedidas do que outras

O conceito de estratégias absolutamente genéricas, portanto, é fortemente atacado na literatura, que aponta para uma abordagem contingencial em contraposição à total generalização das condições de aplicação dos tipos estratégicos genéricos, notadamente os de Porter (1991). Isso supõe uma limitação à pretensa capacidade de universalização da aplicação e eficácia dos tipos estratégicos genéricos.

A idéia básica de adequação estratégica entre as circunstâncias do ambiente e as características da organização persiste forte, indicando, portanto, a propriedade da noção de contingência aplicada às estratégias. Assim, entre as estratégias totalmente situacionais e aquelas totalmente genéricas, haveria uma outra posição intermediária correspondente à estratégia adequada a certas categorias de circunstâncias ou dependentes de certas precondições existentes.

Isto não invalida os conceitos de estratégias genéricas em tela, mas talvez os aperfeiçoem. Eles passam a coexistir em níveis de generalização e especificidade diferentes. Ao tomador de decisão estratégica, a plena consciência destes níveis de generalização e de suas limitações pode ampliar um pouco mais a sua capacidade de pensar estrategicamente e contribuir para melhorar o processo de geração, avaliação e seleção das diferentes opções estratégicas para a sua organização.

2.2.11 Papel e importância das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas

Após analisar diversos aspectos e dimensões relevantes acerca das estratégias competitivas genéricas, é possível agora explorar com mais propriedade o papel e a importância do conceito, tanto de uma forma geral, quanto especificamente em sua atuação no processo estratégico das empresas.

De uma forma geral, a importância das estratégias competitivas genéricas pode ser percebida e avaliada pelo interesse despertado em autores proeminentes como Porter, Mintzberg e Ansoff, que desenvolveram suas próprias tipologias ou listas, dentre as muitas elaboradas ao longo do tempo. Ansoff, considerado um pioneiro da administração estratégica, por exemplo, já abordava o assunto quando do próprio início do desenvolvimento do campo, em 1965, indicando a atenção que o assunto tem merecido desde o começo. Consultorias também se mostraram preocupadas em desenvolver suas listas de estratégias genéricas (MINTZBERG, 2001c, p. 89). O grande número de estudos acadêmicos realizados e a consideração merecida de autores relevantes da administração estratégica citados nesta dissertação, como por exemplo Hambrick, Hofer, Schendel, Pearce II, Parnell, e pesquisadores brasileiros como Zaccarelli e Fischmann, também demonstram o prestígio que o tema alcançou. E muitas obras de administração estratégica, ao discutirem ou citarem as estratégias genéricas, também sugerem o alto grau de estima que vários autores possuem em relação ao conceito, como Aaker (2001, p. 17), Certo *et al* (2005, p. 87), Hax e Majluf (1991, p. 82), Hitt *et al* (2005, p. 154), Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 154) e brasileiros como Bethlem (1999, p. 40) e Oliveira (2003, p. 199).

Na área acadêmica, o conceito de estratégias competitivas genéricas e suas tipologias têm sua importância no fato de ajudar a distinguir as estratégias das empresas de alto desempenho das demais (MURRAY, 1988, p. 398), auxiliar a caracterizar as várias estratégias de grande sucesso (HAMBRICK, 1983, p. 706), favorecer a criação de teorias e a exploração sistemática do conceito de estratégia (HAMBRICK, 1983, p. 688) e auxiliar na operacionalização do conceito de estratégia em investigações científicas empíricas (WHITE, 1986, p. 217).

No processo estratégico das empresas, foco principal deste trabalho, o valor das estratégias competitivas genéricas pode ser avaliado pelo seu mérito em simplificar o processo de análise estratégica dos concorrentes; em facilitar o processo de avaliação e seleção estratégica; em subsidiar a comunicação da estratégia da empresa aos públicos internos ou externos; em ajudar a prover um direcionamento e posicionamento mais claro às empresas; em fornecer alternativas de caminhos possíveis para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos e em auxiliar na busca por um desempenho organizacional superior.

Focando mais especificamente no processo de tomada de decisão estratégica, a importância do conceito de estratégias competitivas genéricas pode ser estimada pelo seu valor ao

subsidiar as etapas de formulação e geração de alternativas e ao facilitar a avaliação e seleção da estratégia. Também merece consideração por auxiliar a preparação para uma efetiva e bem-sucedida implementação estratégica, facilitando a análise dos requisitos organizacionais necessários e das potenciais restrições envolvidas no processo.

Desta forma, e a partir do que foi exposto, pode-se sugerir que as estratégias competitivas genéricas tenham os seguintes papéis gerais:

- educativo / didático, ao desempenhar a função de ensinar estratégia e comportamento estratégico empresarial a estudantes e executivos de empresas;
- operacionalizador do conceito de estratégia em estudos científicos acadêmicos, ao auxiliar as investigações científicas empíricas.

Especificamente no contexto do processo estratégico das empresas, as estratégias competitivas genéricas podem ter seu papel definido como:

- descritor / analítico, ao permitir uma mais fácil identificação, descrição e análise estratégica dos concorrentes;
- facilitador, ao subsidiar, simplificar e diminuir os esforços do processo de tomada de decisão estratégica, mais especificamente das etapas de geração de alternativas estratégicas, avaliação e seleção de opções;
- direcionador, ao auxiliar a pensar estrategicamente e a posicionar uma empresa, orientando-a sobre como competir naquela indústria em particular para atingir seus objetivos e alcançar um desempenho organizacional superior. Fornece, assim, a direção geral da organização e a orientação necessária para as ações específicas a serem realizadas a fim de seguir aquela direção;
- comunicador, ao tornar mais fácil o processo de redação da estratégia competitiva da empresa e a sua conseqüente comunicação aos públicos internos ou externos.

A Ilustração 9 resume uma sugestão sobre os papéis, ou seja, as funções amplas das estratégias competitivas genéricas, tanto de uma maneira geral quanto especificamente no processo estratégico das empresas.

Ilustração 9 - Papéis das estratégias competitivas genéricas

Estabelecidos o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas, pode-se explorar algumas das principais críticas ao conceito e às suas tipologias.

2.2.12 Principais críticas ao conceito de estratégias competitivas genéricas e suas tipologias

Apesar da serventia das estratégias genéricas discutida ao longo deste estudo, diversas críticas foram endereçadas ao conceito e às suas tipologias. Este tópico procura sumariar algumas das apreciações desfavoráveis mais importantes encontradas na literatura da área a fim de proporcionar uma visão crítica do conceito como um todo e também de suas tipologias, em especial a de Porter (1991).

Apesar das tipologias descritas nesta dissertação receberem uma breve apreciação crítica neste mesmo capítulo, desenvolve-se nesta seção um tratamento mais detalhado para a tipologia específica de Porter (1991) devido à sua importância, proeminência e ao fato de ter recebido as maiores críticas na literatura da administração estratégica.

Em relação ao conceito de estratégias genéricas, a visão de que existe um conjunto limitado de padrões estratégicos sobre como uma empresa pode competir, ainda que favoreça por exemplo a pesquisa acadêmica, pode sugerir uma simplificação excessiva, segundo Hambrick (1983, p. 688). Ainda que a simplificação das dimensões abarcadas pelos tipos estratégicos genéricos seja uma característica óbvia e natural do conceito, o risco ocorre pela possível demasia no aplanamento das características de cada estratégia e pela perda de atributos estratégicos relevantes. Tal simplificação exagerada poderia incorrer na insuficiência de caracterização da estratégia e na conseqüente falta de orientação satisfatória sobre o direcionamento a ser seguido pela empresa sobre como competir a partir daquela estratégia genérica.

Mintzberg (2001b, p. 89-90), por sua vez, critica o enfoque restrito de muitas tipologias e a falta de ordem ou hierarquia lógica nas listas. Quanto às tipologias de Ansoff (1977) e Porter (1991), por exemplo, critica a falta de abrangência e o fato de serem incompletas, ou seja, representarem um conjunto limitado de opções. Mintzberg (2001a, p. 330) também avalia o conceito de estratégias genéricas como pouco criativo.

Hamel e Prahalad (1989, p. 72) atacam o que chamam, de forma irônica, de avanços da administração estratégica nas décadas de 1970 e 1980, incluindo aí o desenvolvimento de mais tipologias de estratégias genéricas. Para eles, conceitos como o de estratégias genéricas reduzem o número de opções estratégicas da alta administração, originam estratégias previsíveis e facilmente identificadas pela concorrência, limitam as oportunidades para a inovação competitiva e são voltados para a estrutura atual da indústria em vez de procurar criar um novo espaço de mercado mais favorável.

O Quadro 8 resume algumas das principais críticas ao conceito de estratégias genéricas e às suas tipologias em geral.

Em relação especificamente às tipologias de estratégias competitivas genéricas, as principais críticas referem-se a Porter (1991), criador da mais proeminente delas. Suas estratégias competitivas genéricas constituiriam um modelo de caráter estático, engessado e de longo prazo, que não mais estaria adaptado aos ambientes de mudanças aceleradas que passaram a se desenvolver principalmente a partir da década de 1990. Mais especificamente, seu modelo rígido, racional, analítico e de pouca criatividade não estaria em consonância com os tempos de vantagens competitivas de curta duração e ao aprendizado de estratégias emergentes (D'AVENI, 1995, p. XXVIII). Também envolveria o mero posicionamento em uma estrutura industrial corrente e já existente ao invés de tentar criar um novo espaço competitivo, onde as chances de mudar as regras da competição de forma favorável poderiam ser maiores (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 72). A prescrição enfática da escolha por uma única estratégia competitiva genérica também é bastante atacada como sendo uma orientação equivocada, que envolveria uma forma míope e limitada de se competir (MURRAY, 1988, p. 398; WHITE, 1986, p. 221; MILLER, 1992, p. 41; MILLER; DESS, 1993, p. 579). E o seu conjunto de estratégias competitivas genéricas também não seria de tão ampla e universal aplicação como o próprio Porter sugere, indicando que a viabilidade dos tipos estratégicos dependeria de certas condições ambientais (MILLER; DESS, 1993, p. 577; MURRAY, 1988, p. 396).

Quadro 8 - Algumas críticas ao conceito de estratégias genéricas e às suas tipologias em geral

Autor / Obra	Crítica
Hambrick (1983, p. 688)	Simplificação excessiva
Mintzberg (2001b, p. 89-90)	Falta de abrangência / enfoque restrito
	Falta de ordem ou hierarquia lógica
Mintzberg (2001a, p. 330)	Pouca criatividade
Hamel e Prahalad (1989, p. 72-73)	Reduzem o número de opções estratégicas
	Originam estratégias previsíveis e facilmente identificáveis
	Limitam as oportunidades para a inovação competitiva
	Voltadas para a estrutura atual da indústria
D'aveni (1995, p. XXI)	Caráter estático, engessado e de longo prazo da tipologia de Porter (1991), inadequado aos ambientes mais competitivos, dinâmicos e de vantagens competitivas mais efêmeras
Miller e Dess (1993, p. 557) Murray (1988, p. 396)	Alguns tipos estratégicos seriam mais contingenciais do que genéricos

A tentativa de categorizar um fenômeno amplo e de natureza complexa como a estratégia organizacional levanta naturalmente diversos aspectos relevantes a serem discutidos. A abordagem deste capítulo teórico buscou a estruturação de diversos desses aspectos, procurando esclarecê-los e discuti-los de forma a possibilitar uma visão mais abrangente e consolidada do tema.

Estabelecida assim, por meio de uma pesquisa bibliográfica, a fundamentação teórica relativa ao papel, importância e aplicação das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas, pode-se partir para a investigação empírica da utilização do conceito. Utiliza-se para isto uma pesquisa de campo e a estratégia do estudo de caso, com o propósito de enriquecer este trabalho. O capítulo seguinte apresenta a abordagem metodológica empreendida neste trabalho como um todo e detalha os procedimentos da pesquisa de campo em particular.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos de pesquisa utilizados no presente estudo e as justificativas para a sua escolha. Para que os procedimentos adotados sejam bem compreendidos é interessante deixar ressaltado, logo de início, o objetivo geral de pesquisa que se deseja alcançar neste trabalho, conforme apresentado no capítulo introdutório:

- Analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões relevantes.

Este objetivo tem como finalidade ajudar a responder o problema de pesquisa colocado no início desta dissertação, que ficou assim estabelecido:

- Qual é o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e como e por que as empresas as aplicam em seus processos estratégicos?

Para atingir o objetivo geral estabelecido e responder à questão de pesquisa colocada, o capítulo referente à fundamentação teórica constrói um referencial conceitual utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica com base em livros e artigos científicos relevantes sobre o tema. Para enriquecer o estudo e aprofundar a análise, este trabalho utiliza-se também de uma pesquisa de campo a fim de examinar empiricamente a utilização de estratégias competitivas genéricas, com foco na indústria brasileira de açúcar.

Este capítulo apresenta e justifica a abordagem de pesquisa exploratória e de natureza qualitativa utilizada e detalha os aspectos metodológicos da pesquisa de campo, que tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso.

3.1 Pesquisa científica

A ciência presta-se à compreensão da realidade. Castro (1977, p. 6) observa que “A ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre a realidade observada.” Para Goode e Hatt (1960, p. 11) “A ciência é um método de abordagem do mundo empírico todo, isto é, do mundo que é susceptível de ser experimentado pelo homem” e “[...] o único propósito da

ciência é o de compreender o mundo empírico no qual o homem vive.” Os conhecimentos obtidos, porém, não são definitivos e a ciência está sempre avançando em suas descobertas.

Para realizar descobertas sobre o mundo empírico, o homem pode fazer pesquisas. Gil (1991, p. 19) define a pesquisa como “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Por sua vez, Selltiz *et al* (1975, p. 5) explicam ainda que

O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada.

Lakatos e Marconi (2003, p. 155) esclarecem que a pesquisa é um “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” A investigação científica implica num conjunto de conhecimentos anteriores e também numa metodologia adequada (*Ibid.*, p. 156), que passa inicialmente pela correta definição do tipo de pesquisa utilizada, o que se faz a seguir.

3.2 Tipos de pesquisa

Mattar (2001, p. 18) classifica as pesquisas em exploratórias e conclusivas, sendo estas últimas subdivididas em pesquisas descritivas e pesquisas causais. E afirma que:

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes. (MATTAR, 2001, p. 18).

Selltiz *et al* (1975, p. 59) dividem os objetivos de pesquisa em quatro agrupamentos, sendo o primeiro deles “[...] familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.” Este objetivo caracteriza os estudos formuladores ou exploratórios e o planejamento de pesquisa deve ser flexível para poder englobar os diferentes aspectos de um fenômeno. Os estudos exploratórios podem ainda ter outras funções, como o aumento do

conhecimento em relação ao fenômeno a ser investigado novamente em estudo posterior, o esclarecimento de conceitos e o estabelecimento de prioridades para futuros estudos (*Ibid.*, p. 60).

Entre os objetivos da pesquisa exploratória, Mattar (2001, p. 19), por sua vez, cita alguns que também se encaixam no problema de pesquisa deste estudo:

- Familiarizar e aumentar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa;
- Esclarecer os principais conceitos envolvidos;
- Ajudar na elaboração mais precisa e adequada do problema de pesquisa;
- Auxiliar na determinação das variáveis relevantes de um problema de pesquisa;
- Auxiliar no desenvolvimento de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- Estabelecer prioridades para futuras pesquisas na área de conhecimento.

Tais objetivos citados tanto por Selltitz *et al* (1975, p. 59) quanto por Mattar (2001, p. 19) vão ao encontro dos objetivos desta pesquisa, conforme o que foi abordado no capítulo introdutório, o que indica a pesquisa exploratória como o tipo adequado a este estudo. Ressalte-se, entretanto, a observação de Selltitz *et al* (1975, p. 60) de que os estudos exploratórios, os descritivos e os causais nem sempre apresentam nítida separação, podendo qualquer tipo de pesquisa conter elementos de outras. Mas a acentuação das características de um determinado tipo de pesquisa torna possível a distinção do estudo, permitindo classificá-lo entre os tipos exploratório, descritivo ou causal.

A pesquisa exploratória, para Gil (1996, p. 45), é bastante flexível e assume muitas vezes a forma de uma pesquisa bibliográfica ou de um estudo de caso. Este estudo utiliza-se justamente das duas formas de pesquisa salientadas. A pesquisa bibliográfica com base em livros e artigos científicos examina a literatura relevante da área para construir um referencial conceitual que permita atingir o objetivo de compreender o papel, a importância e a aplicação das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas. O estudo de caso aprofunda a análise e enriquece o trabalho por meio da investigação empírica da utilização das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

3.3 O fenômeno investigado

Castro (1977, p. 10) observa que “Historicamente, toda ciência começa com uma indagação despretenhiosa e assistemática dos ‘comos’ e dos ‘porquês’ de algum fenômeno que desperta a curiosidade do homem.” Dado o seu caráter exploratório, este estudo visa a fornecer elementos que possibilitem uma melhor compreensão do papel das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas. Procura examinar também, por meio de uma pesquisa de campo, as evidências empíricas sobre o fenômeno em tela, comparando-as às proposições teóricas sobre o tema em questão de forma a aprofundar o nível de conhecimento na área. A pesquisa de campo, conforme Scandura e Williams (2000, p. 1251), investiga o comportamento em seu ambiente natural e maximiza o realismo do contexto, apesar de sua baixa precisão na medida das variáveis comportamentais e de sua pouca capacidade de generalização.

Este estudo investiga o papel, a importância e a aplicação das estratégias competitivas genéricas. Pressupõe estudar um fenômeno organizacional considerado amplo e complexo por natureza. Segundo Porter, em entrevista a Argyres e McGahan (2002, p. 52), a estratégia é um campo no qual tudo importa: as escolhas, os valores e os eventos aleatórios, devendo, por isso, levar em conta toda a sua complexidade e a sua característica de ser um tema inerentemente integrador. O fenômeno da estratégia é, portanto, sensível ao contexto no qual opera, ou seja, os fatores contextuais onde ocorre o fenômeno, sejam eles externos ou referentes à própria organização, importam e causam influência, não podendo ser estudado fora de seu ambiente natural. Tanto os objetivos de cada um dos diferentes tipos de pesquisa existentes, quanto as características e a natureza do fenômeno examinado, devem ser considerados ao se escolher a melhor estratégia de pesquisa para o presente estudo exploratório.

De acordo com Campomar (1991, p. 96), qualquer tipo de estudo pode utilizar métodos quantitativos ou qualitativos. Enquanto nos métodos quantitativos busca-se encontrar medidas das populações diretamente ou por meio de amostras e inferência estatística, nos métodos qualitativos “[...] não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.” (*Ibid.*, p. 96). O presente estudo, por sua vez, busca justamente

a análise intensiva e profunda de um fenômeno, caracterizando-se assim, portanto, como qualitativo, já que não procura a medição do fenômeno e sim a sua compreensão.

Afirma Campomar (1991, p. 96) que os métodos qualitativos vêm tendo crescimento em sua utilização nas pesquisas acadêmicas em Administração e o método do estudo de caso se destaca pela sua utilidade. Goode e Hatt (1960, p. 422) observam ainda que há muito o estudo de caso tem sido considerado um tipo de análise qualitativa.

Este estudo, portanto, caracteriza-se como exploratório, dados os seus objetivos de aumentar a compreensão sobre o fenômeno da utilização das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas e tem natureza qualitativa, já que visa à compreensão e não a medição deste complexo fenômeno organizacional.

3.4 Estratégia da pesquisa de campo

Muitas são as maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, segundo Yin (2001, p. 19): levantamentos, experimentos, pesquisas históricas, análise de arquivos e estudos de caso. Cada estratégia de pesquisa apresenta suas vantagens e desvantagens, dependendo de condições como o tipo de questão de pesquisa envolvido, o controle sobre os eventos e comportamentos estudados e se o fenômeno estudado é contemporâneo ou histórico.

Para Yin (2001, p. 21), o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, pode contribuir muito para a compreensão de fenômenos sociais complexos, como os processos organizacionais e administrativos. E critica a visão hierarquizada das estratégias de pesquisa, largamente ensinada, de que os estudos de caso são apropriados à fase exploratória de uma investigação e que levantamentos, por exemplo, seriam mais adequados à pesquisa descritiva, enquanto que experimentos seriam a maneira correta de se fazer investigações explanatórias ou causais. Sustenta que estudos de casos podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. Para ele, a diferenciação das estratégias não se deve a essa hierarquia comumente preconizada, mas a outras condições (*Ibid.*, p. 23). O estudo de caso se apresenta como a estratégia de pesquisa preferida nas situações em que as questões de pesquisas são do tipo como e por que, quando se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos investigados

e, em terceiro lugar, quando o foco do estudo se encontra em fenômenos contemporâneos (*Ibid.*, p. 19).

O presente trabalho tem como foco o estudo do fenômeno das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico das empresas. Trata-se de um fenômeno social complexo, contemporâneo, e em que não se tem nenhum controle sobre os comportamentos e eventos estudados. Envolvem questões do tipo como e por que os fatos que caracterizam o fenômeno ocorrem, conforme o problema de pesquisa colocado na introdução deste trabalho. Neste caso, de acordo com Yin (2001, p. 28), a estratégia de estudo de caso apresenta uma vantagem distinta sobre outras estratégias, como o levantamento. Este, por sua vez, é mais indicado para questões de estudo do tipo quem, o que, onde, quantos e quanto, e se caracteriza por uma capacidade limitada de investigar o contexto. Nesse sentido, portanto, o estudo de caso é preferível quando se deseja investigar o contexto do fenômeno, no qual muitas variáveis atuam e é difícil separar o contexto do fenômeno estudado.

Para Eisenhardt (1989, p. 534), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca a compreensão da dinâmica de uma determinada situação. Gil (1991, p. 58), por seu turno e nesse mesmo sentido, caracteriza o estudo de caso como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”

Para complementar parece útil acrescentar uma definição técnica do estudo de caso adotada neste trabalho, como forma de estabelecer claramente a estratégia de pesquisa utilizada.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

3.4.1 Projetos de estudo de caso

Yin (2001, p. 60) desenvolveu uma tipologia de projetos de estudos de caso envolvendo casos únicos ou múltiplos e unidades de análise únicas ou múltiplas. Os quatro tipos de projetos de estudo de caso são:

- Projetos de caso único (holísticos);
- Projetos de caso único (incorporados);
- Projetos de casos múltiplos (holísticos);
- Projetos de casos múltiplos (incorporados).

A Ilustração 10 mostra a matriz criada por Yin com seus quatro tipos de projetos, segundo a quantidade de casos examinados e de unidades de análise envolvidas na pesquisa.

	projetos de caso único	projetos de casos múltiplos
holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Ilustração 10 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

FONTE: COSMOS Corporation *apud* YIN, 2001, p. 61

O projeto de caso único pode ser o mais apropriado para uma pesquisa se o caso, de acordo com Yin (2001, p. 62), representar um “[...] teste decisivo de uma teoria significativa”, satisfazendo as condições para verificar a teoria, quando então poderá auxiliar a determinar se as proposições contidas nessa teoria são corretas. Os demais fundamentos lógicos para a escolha do caso único são a do caso raro ou extremo, como em síndromes clínicas raras na área da saúde, e o caso revelador, quando os pesquisadores conseguem a oportunidade de estudar um fenômeno até então inacessível aos cientistas. Outra circunstância que justifica a utilização do estudo de caso único envolve a introdução a um estudo mais apurado, servindo o caso como mecanismo exploratório do tema, como na situação desta dissertação.

Uma outra questão importante ao se escolher o tipo de projeto de estudo de caso refere-se à unidade de análise estudada. Os projetos de estudos de caso que envolvem apenas uma

unidade de análise são considerados por Yin (2001, p. 64-63) como holísticos, enquanto os incorporados são aqueles que envolvem unidades múltiplas de análise.

3.4.2 Tipo de projeto e empresa escolhidos

A empresa escolhida para a pesquisa de campo, Nova América S.A. – Agroenergia, pertence ao grupo Nova América, do setor sucroalcooleiro, sediado na região de Assis, São Paulo. A Nova América S.A. - Agroenergia realiza a industrialização e a comercialização de derivados de cana-de-açúcar, como o açúcar, álcool e leveduras, e ainda gera energia elétrica. O caso envolve a análise do papel, da importância e da aplicação das estratégias competitivas genéricas na empresa.

A unidade de análise deste caso é representada pela alta administração da organização, responsável pelas decisões no nível estratégico de administração da organização, envolvendo a diretoria e também a alta gerência, em razão de participarem conjuntamente do planejamento estratégico da empresa e da tomada de decisão estratégica. Outras subunidades de análise não parecem, portanto, ser necessárias, dado que a própria natureza da questão estratégica é global e pertinente à alta administração da organização.

Portanto, foi escolhido para a pesquisa de campo que complementa este trabalho, segundo a tipologia de Yin (2001, p. 61), o projeto de estudo de caso tipo 1, de caso único e holístico, ou seja, com apenas uma unidade de análise, a alta administração responsável pelas decisões estratégicas da empresa, representada aqui pela diretoria comercial e as gerências de *marketing* e administrativa da empresa.

3.5 Coleta de dados

A estratégia de pesquisa de estudo de caso em geral combina diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, arquivos, questionários e observações, sendo que estas evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas (EISENHARDT, 1989, p. 534). Bonoma (1985, p. 203) esclarece que o estudo de caso refere-se a uma situação gerencial e também

observa que a sua descrição envolve a utilização de múltiplas fontes de dados, inclusive as quantitativas.

Nesta mesma linha, Yin (2001, p. 105-107) afirma que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: entrevistas, documentos, observação direta, registros em arquivos, observação participante e artefatos físicos. Tais fontes são complementares e o bom pesquisador deve saber utilizá-las de modo a conseguir a convergência das evidências, lembrando, entretanto, que nem todas as fontes são importantes em todos os estudos de caso realizados. Este trabalho utiliza na coleta de dados, como fontes de evidências, entrevistas e documentos. Enquanto as entrevistas servem como fonte de evidência essencial enfocando diretamente os tópicos estudados por meio de relatórios verbais, a documentação busca a complementação, corroboração, valorização e precisão das informações já coletadas. Desta forma, a combinação de ambas parece ser a mais apropriada ao presente estudo.

3.5.1 Entrevistas

As principais evidências coletadas são resultantes das entrevistas que constituem a fonte central de informações para este estudo de caso. Lakatos e Marconi (2003, p. 195) definem a entrevista como um procedimento para a coleta de dados caracterizado como “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” Selltiz *et al* (1975, p. 267) ressaltam que “Numa entrevista – como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas – existe oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informações [...]” Lembra ainda que o entrevistador pode averiguar informações contraditórias e a coerência das respostas durante a entrevista, consistindo esta técnica na mais adequada para a obtenção de informações sobre assuntos complexos (*Ibid.*, p. 272).

Yin (2001, p. 112-114) distingue três tipos de entrevistas: uma informal, mais espontânea, em que o respondente se aproxima do papel de um informante-chave, emitindo opiniões, percepções e interpretações sobre os eventos que caracterizam o fenômeno estudado, além de poder sugerir potenciais fontes de evidências; outra forma de entrevista é a focal, realizada em

curto período de tempo, guiada por um conjunto de questões; o terceiro tipo toma a forma de um levantamento, com questões mais estruturadas.

É utilizada nesta pesquisa a entrevista focal, pessoal e individual, conduzida pelo próprio autor desta dissertação, guiada por um roteiro de entrevista não-estruturado e não-disfarçado, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 197), de forma a poder explorar mais amplamente cada questão. Na entrevista não-estruturada ou despadronizada, “O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer situação que considere adequada.” (*Ibid.*, p. 197). Não se busca, portanto, por meio do tipo de entrevista adotado, a comparação das respostas dos diferentes entrevistados e sim o livre aprofundamento nas questões. A entrevista não-estruturada permite uma abordagem mais flexível e informal em busca das informações desejadas e parece mais apropriada para o tema desta pesquisa. O conjunto de perguntas abertas abrange alguns dos principais tópicos do estudo, apresentados na fundamentação teórica, em relação à aplicação das estratégias competitivas genéricas. O roteiro de entrevista consta do protocolo de pesquisa, situado no Apêndice 2. As entrevistas com os executivos responsáveis pelas decisões da alta administração, pessoas estas na posição de prover as informações necessárias para o estudo, foram realizadas no próprio ambiente da empresa e com o auxílio de um gravador, sob permissão dos entrevistados. As questões constantes do roteiro de entrevista foram feitas para o entrevistador e não literalmente para o entrevistado. Serviram como guia para a coleta das informações durante a investigação (YIN, 2001, p. 95). As questões foram aprofundadas, sempre que necessário, de forma a explorar adequadamente o assunto e aumentar a precisão das informações.

3.5.2 Documentos

A documentação, conforme Yin (2001, p. 107), pode assumir diversas formas. Neste estudo, são utilizadas, entre outras, matérias em jornais, em revistas e jornais especializados e o *website* da organização, onde constam informações gerais sobre a empresa em investigação. Saliente-se que essa documentação, além de prover detalhes específicos muito úteis, serve para corroborar e valorizar muitas das informações já obtidas de outra fonte ou torná-las mais precisas, conforme conselho de Yin (2001, p. 109). Outros tipos mais de documentos buscados foram os relatórios anuais, planos, estudos formais ou informais, avaliações, propostas, pesquisas, projetos, organogramas, fluxogramas, modelos, relatórios gerenciais,

demonstrativos, procedimentos ou rotinas, comunicações internas ou externas, peças publicitárias, *newsletters*, materiais de associações de classe ou sindicatos e outras publicações especializadas. Nem todos os tipos de documentação procurados porém, foram de fato obtidos, já que se elencou, de antemão, um vasto conjunto de documentos possivelmente úteis a este estudo.

3.6 Critérios para julgar a qualidade do projeto de pesquisa

A fim de julgar a qualidade da pesquisa social empírica, Yin (2001, p. 55-60) apresenta táticas para lidar com quatro testes amplamente utilizados: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do constructo refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais para os conceitos que estão sendo estudados, especificando eventos operacionais significantes que representem os conceitos. A fim de aumentar a validade do constructo deste estudo são utilizadas as táticas de obter, sempre que possível, várias fontes de evidências em busca de convergência e o estabelecimento de encadeamento de evidências.

A validade interna, que nos estudos de caso pode se referir de forma estendida ao problema de se fazer inferências, é aumentada com a utilização na análise dos dados da técnica analítica da adequação ao padrão (*Ibid.*, p. 58).

Não é utilizada tática para aumentar a validade externa deste estudo, como a replicação das descobertas a outros casos, já que este se trata de um projeto de estudo de caso único.

Em relação à confiabilidade, teste pelo qual outro pesquisador seguindo os mesmos passos e realizando o mesmo estudo de caso novamente deverá obter os mesmos resultados e conclusões, esta pesquisa utiliza-se das táticas do desenvolvimento de um banco de dados e do uso de um protocolo de estudo de caso.

3.6.1 Princípios para a coleta de dados

A fim de garantir maior qualidade à investigação, este trabalho segue a recomendação de Yin (2001, p. 119-129) para o processo de coleta de evidências, utilizando os seguintes princípios:

- Utilização de várias fontes de evidências, no caso, tanto entrevistas quanto documentação, de forma a conseguir, sempre que possível, a convergência das informações coletadas em relação aos fatos e descobertas do estudo. Este processo de triangulação de fontes de dados visa à coleta de várias fontes mas com a intenção de corroborar o mesmo fato ou fenômeno;
- Criação de um banco de dados, organizando e documentando os dados coletados para o presente estudo de caso a fim de melhorar sua confiabilidade. Para isto são arquivadas as notas do investigador, tanto em papel quanto em arquivo digital, os documentos coletados, também tanto em papel quanto em arquivos de computador, eventuais tabelas criadas ou coletadas e as fitas cassete com as entrevistas gravadas;
- Manutenção do encadeamento das evidências, isto é, das “[...] ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.” (*Ibid.*, p. 105). Para isto são citados suficientemente documentos e entrevistas no relatório final de pesquisa, sempre de acordo com as questões iniciais de pesquisa e com os procedimentos específicos de coleta de dados.

3.6.2 Protocolo para o estudo de caso

Seguindo novamente outra recomendação essencial de Yin (2001, p. 89), este trabalho utiliza-se do protocolo para o estudo de caso, uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso que visa à orientação do investigador ao conduzir o estudo. Segundo Yin (2001, p. 89), “Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento.” As seções que um protocolo deve apresentar são: visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo para este estudo de caso está situado no Apêndice 2 desta dissertação.

3.7 Análise dos dados coletados

A análise das evidências coletadas de um estudo de caso é um tópico ainda pouco explorado e nada simples, esclarece Yin (2001, p. 131). O pesquisador deve possuir uma estratégia analítica geral antes de iniciar seu trabalho, estabelecendo o que deve ser analisado e por que. Para conduzir a análise em um estudo de caso, duas estratégias gerais podem ser seguidas: uma baseada em proposições teóricas, que é a preferida, segundo Yin (2001, p. 133) e cujo conjunto de proposições se constitui numa orientação teórica que guia a análise do estudo de caso, refletindo a fundamentação teórica e as questões de pesquisa. A outra se refere ao desenvolvimento de estrutura descritiva para o caso, abordagem esta alternativa quando não se possuem proposições teóricas disponíveis, o que não corresponde à circunstância deste estudo.

Estabelecida a estratégia geral de análise para este estudo, aquela baseada em proposições teóricas, passa-se à escolha de uma das quatro técnicas analíticas específicas: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programas (YIN, 2001, p. 135).

Desses quatro principais métodos de análise específicos para um estudo de caso, dois se destacam. A adequação ao padrão constitui uma lógica de comparação de padrões empíricos com outros padrões de base prognóstica. Já a construção da explanação representa um tipo especial de adequação ao padrão, em que o objetivo passa a ser a análise dos dados coletados e a construção de uma explanação sobre o caso, quando é estipulado um conjunto de elos causais relacionados ao fenômeno em estudo. Tais explanações ocorrem normalmente na forma de narrativas, de preferência refletindo proposições teóricas relevantes.

Este estudo utiliza a técnica da adequação ao padrão para realizar a análise dos dados obtidos por meio do estudo de caso. Investiga empiricamente a utilização de estratégias competitivas genéricas no processo estratégico e compara as evidências coletadas ao referencial teórico desenvolvido a fim de examinar sua aproximação com a realidade e, ao mesmo tempo, observar elementos eventualmente não contidos na teoria com o intuito de propor possíveis reformulações ou ampliações.

É importante deixar ressaltada a natureza não conclusiva do tipo de pesquisa adotado nesta dissertação, classificado como exploratório, e que se refere, nas palavras de Selltitz *et al* (1975, p. 59), “[...] à descoberta de idéias e intuições.”, tendo o objetivo de “[...] familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses [...]”

3.8 Principais limitações do estudo

As principais limitações ou restrições reconhecidas deste estudo devem ser explicitadas para a correta interpretação de seus resultados e para uma melhor utilização das conclusões e recomendações aqui propostas. Essas considerações servem também para que trabalhos posteriores possam aprimorar o método de pesquisa e abordar aspectos que eventualmente mereçam maior exploração. Saliente-se que se procurou amenizar, sempre que possível, essas limitações.

Os resultados mostrados neste trabalho devem ser interpretados dentro dos parâmetros dos tipos ou estratégias de pesquisa utilizadas. Assim, devido à própria natureza exploratória desta pesquisa como um todo, os resultados não podem ser considerados conclusivos, mas sim idéias e intuições que permitem maior familiaridade com o fenômeno da estratégia.

Na pesquisa empírica, por se tratar de um estudo de caso, suas conclusões servem apenas à realidade da empresa estudada, não podendo se fazer generalizações ou conclusões genéricas. No entanto, espera-se que elas possam contribuir como referência para empresas em situações similares e para outros estudos posteriores.

O estudo de caso compreende uma empresa apenas, escolhida em certa medida por conveniência e os entrevistados até certo ponto por disponibilidade. O diretor administrativo da empresa teve de ser substituído por um gerente administrativo, sob indicação do primeiro. Entretanto, procurou-se uma organização relevante de uma indústria que fosse adequada para um estudo de natureza exploratória como este e buscaram-se vários entrevistados e de mais de uma área e nível hierárquico organizacional.

A percepção e a influência da diretoria corporativa do grupo sobre as estratégias competitivas da unidade de negócios pesquisada também poderiam ter sido exploradas por meio de entrevistas enquanto estudo acessório para complementar a investigação. As dificuldades de contatos com o diretor presidente e o diretor superintendente do grupo Nova América, entretanto, inviabilizaram esta opção.

A interpretação das respostas dos entrevistados por este pesquisador pode conter vieses de percepção e análise. A subjetividade da análise realizada pode ser considerada realçada em razão de tratar-se muitas vezes de informações referentes a comportamentos ou percepções dos altos administradores entrevistados.

Ressalte-se também que, apesar do amplo trabalho de coleta de documentação, muitas das informações necessárias correspondem a comportamentos ou percepções relativos ao processo estratégico, o que nem sempre pode ser corroborado por tal fonte de evidências. Entretanto, procurou-se obter sempre que possível nas três entrevistas realizadas a corroboração ou convergência das informações sobre tais comportamentos.

Apesar de não se ter percebido zelo excessivo dos entrevistados quanto às informações de caráter estratégico solicitadas, alguns documentos internos de cunho estratégico não foram passíveis de serem obtidos, como era de se esperar, ainda que se tenha tentado.

Em razão da natureza ampla e complexa do tema estratégia competitiva, este trabalho não incorporou todas as dimensões do tema, apenas as consideradas relevantes pelo autor, segundo investigação da literatura da área. Ainda assim, alguma dimensão importante pode não ter sido eventualmente abordada. Nessa mesma linha, apesar do esforço para uma revisão bibliográfica ampla, algum artigo ou pesquisa relevante pode ter passado despercebido ou, ainda que conhecido, sua importância pode não ter sido reconhecida e tratada devidamente neste estudo.

Alguns aspectos ou dimensões relevantes podem não ter sido suficientemente aprofundados, o que poderia contribuir para uma discussão mais elaborada e completa. É importante ressaltar, entretanto, que se buscou um equilíbrio na profundidade da discussão levando-se em conta que foram várias as dimensões abrangidas e não seria possível por questão de objetivos e espaço aprofundar todas elas nesta dissertação de mestrado.

4 ESTUDO DE CASO: A NOVA AMÉRICA S.A. - AGROENERGIA E A SUA ATUAÇÃO NA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR

Estabelecida a fundamentação teórica sobre o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas, bem como sua aplicação no processo estratégico das empresas, e apresentados os aspectos metodológicos que norteiam este estudo, parte-se agora para a apresentação da pesquisa de campo realizada por meio do estudo de caso. Com ele pretende-se contribuir para a análise da natureza das estratégias competitivas genéricas investigando empiricamente a sua aplicação em uma empresa da indústria brasileira de açúcar. O estudo de caso objetiva complementar, aprofundar e enriquecer a pesquisa como um todo ao examinar empiricamente aspectos do referencial conceitual apresentados na fundamentação teórica em busca da clarificação dos conceitos envolvidos e da observação das relações presumidas.

Antes de apresentar a indústria escolhida para o caso e a empresa que é objeto deste estudo, cumpre-se expor as razões que justificam a escolha da indústria de açúcar e da empresa Nova América S.A. - Agroenergia para a investigação da aplicação das estratégias competitivas genéricas.

4.1 Justificativa da escolha da indústria e da empresa para o caso

Para a investigação empírica da aplicação das estratégias competitivas genéricas, faz-se necessário em primeiro lugar a escolha de uma indústria em que tal aplicação seja clara a fim de ilustrar melhor o estudo e permitir o exame efetivo da aplicação do conceito. A indústria açucareira em geral, por envolver os segmentos industrial e varejista, com produtos básicos em geral pouco diferenciados, sugere a utilização por suas empresas de estratégias competitivas genéricas variadas, como liderança de custo ou excelência operacional e diferenciação para aquelas marcas mais fortes atuantes no varejo, além dos vetores de crescimento desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos. Segundo Waack e Neves (1998a, p. 13), enquanto um grupo de empresas da indústria sucroalcooleira permanece no mercado de *commodities* e atua com a estratégia de liderança de custos, outro busca a estratégia de diferenciação e segmentação de mercados, oferecendo um portfólio de produtos

variado e tentando agregar valor por meio de serviços logísticos diferenciados e atendimento personalizado. Outro ainda empreende a integração vertical à frente, criando e gerindo marcas e distribuindo-as ao varejo.

A indústria brasileira de açúcar parece abrigar o fenômeno estratégico em estudo com a aplicação de estratégias competitivas genéricas abordadas nesta pesquisa, representando, portanto, um setor com condições satisfatórias para o estudo de caso em questão. Como no Brasil atuam várias empresas na indústria de açúcar, optou-se por uma de porte relevante e com uma destacada atuação.

A Nova América S.A. – Agroenergia, por atuar nos segmentos industrial e varejista com produtos diversos e marcas ou submarcas posicionadas de maneiras distintas, incluindo a tradicional marca União, parece reunir as condições necessárias para este estudo. Pela relevância da sua quase centenária marca União (AÇÚCAR UNIÃO, 2006) e o porte da empresa na indústria de açúcar, que é líder do mercado brasileiro de açúcar refinado com 51,2% (SALOMÃO, 2005a, p. 58), a empresa foi elencada como uma possível participante do estudo de caso. Após vários contatos pessoais, telefônicos e por *e-mail*, a diretoria comercial da empresa, responsável pela área de vendas, *marketing* e distribuição, se dispôs a participar do estudo por meio de entrevista, assim como a gerência de *marketing* da organização, que é diretamente subordinada àquela diretoria, e a gerência administrativa, ligada diretamente à diretoria administrativa.

A Nova América S.A. – Agroenergia é a unidade estratégica de negócios do grupo Nova América responsável pela industrialização e comercialização de produtos derivados de cana-de-açúcar, incluindo álcool, açúcar e levedura. Apesar da empresa atuar no setor sucroalcooleiro de forma geral, envolvendo o açúcar e o álcool como derivados principais da cana-de-açúcar, optou-se por focar apenas um dos negócios da empresa, o de açúcar. É importante lembrar que as estratégias competitivas genéricas referem-se ao problema de como competir em negócios específicos. Daí a razão de se selecionar uma indústria de atuação da empresa em particular.

4.2 Apresentação das informações coletadas

Em primeiro lugar são detalhados os aspectos da coleta de dados empreendida, para então serem apresentadas a indústria de atuação e a empresa em que o estudo de caso foi realizado. A partir daí são apresentadas as informações coletadas referentes diretamente à investigação da aplicação das estratégias competitivas genéricas.

A análise dos dados obtidos é realizada na seqüência utilizando-se a estratégia geral baseada em proposições teóricas e emprega a adequação ao padrão como técnica analítica específica. Para isto são comparadas as evidências empíricas obtidas por meio de documentação e das entrevistas ao referencial teórico desenvolvido a fim de examinar a aplicação do conceito estudado.

4.2.1 Coleta de dados para o estudo de caso

Foram realizadas três entrevistas focais, individuais e pessoais com participantes do processo de tomada de decisão estratégica da empresa. Todos participam do planejamento estratégico da Nova América S.A. - Agroenergia, técnica administrativa adotada pelo grupo Nova América e suas unidades estratégicas desde 1988, ou seja, há 18 anos. Tanto os acionistas do grupo Nova América, membros da família Resende Barbosa, quanto os diretores e os gerentes da empresa tomam parte no processo.

As entrevistas foram realizadas em setembro e outubro de 2006 na unidade comercial da Nova América S.A. – Agroenergia, na cidade de São Paulo, e na unidade produtora de Tarumã, no interior de São Paulo. Duraram entre uma hora e meia e duas horas e meia cada uma. O primeiro entrevistado, Melchíades Donizetti Terciotti, ocupa o cargo de diretor comercial, sendo responsável pelas áreas de vendas, *marketing* e distribuição da empresa, estando no cargo há mais de três anos e na empresa há quase 20 anos. Sérgio Alves Teixeira, é gerente de *marketing* diretamente subordinado a Terciotti e era gerente de *marketing* na Copersucar antes da cooperativa vender a marca União ao grupo Nova América. Está na empresa, portanto, há um ano e meio, sendo o responsável pela marca União há mais de três anos. A partir da entrevista com o diretor comercial, foi sugerida a entrevista complementar com o gerente de *marketing* a fim de buscar informações que confrontassem, corroborassem

ou aprofundassem o que já havia sido obtido. Também foi entrevistado o gerente administrativo Marcelo Avanzi, sob indicação do diretor administrativo Edvaldo Monteiro de Oliveira, seu superior direto, impossibilitado de participar da entrevista apesar de várias tentativas. Avanzi está na empresa há 28 anos e ocupa o cargo há dez anos.

Nas entrevistas focais com roteiro não-estruturado e não-disfarçado foi utilizado o protocolo de pesquisa, no qual foram realizadas as anotações das respostas, concomitantemente com o auxílio de gravador, sob permissão, a fim de documentar as informações obtidas. Como foi adotado o tipo de pesquisa não-estruturado, o conjunto de perguntas de fato realizadas variou de entrevistado para entrevistado, apesar de se ter seguido um conjunto básico inicial como guia, constante no protocolo de pesquisa. Assim, com essa abordagem mais flexível e informal, pôde-se explorar melhor e mais livremente as respostas em busca das informações desejadas. Tal abordagem pareceu a mais indicada para o tema em questão, considerado amplo e complexo. Entretanto, ocasionou uma certa dificuldade de comparação direta entre as diferentes respostas obtidas, consequência natural e esperada deste tipo de entrevista adotado.

Uma primeira entrevista junto a um diretor de recursos humanos da Accor Hotels, uma das empresas inicialmente levantadas como candidatas ao estudo de caso, serviu como uma forma de pré-teste do roteiro de entrevista. Tal pré-teste terminou por ser útil principalmente para o treinamento do autor em relação a aspectos como a utilização do gravador e do tempo de entrevista e à forma de realizar as questões, caracterizar os dados necessários e conseguir as informações desejadas.

É importante salientar ainda que o autor presenciou palestra de Roberto de Resende Barbosa, diretor presidente do grupo Nova América e ativo participante do planejamento estratégico da organização e da tomada de decisão estratégica, tanto corporativa quanto de cada unidade de negócios. A palestra foi realizada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, organizada pelo PENSA, Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, em 25 de agosto de 2006 e deveria versar sobre sucessão familiar no grupo, tendo, porém, abrangido mais os aspectos estratégicos da atuação da Nova América e de tendências do setor sucroalcooleiro do que o tema originalmente previsto. Serviu assim como introdução à indústria de açúcar e à empresa que serve de caso para este estudo.

Foram coletadas ainda amplas informações, como parte da documentação, em artigos e reportagens em jornais diários gerais, em revistas e jornais especializados, no *website* da empresa, em *websites* de entidades do setor sucroalcooleiro, como a União da Agroindústria Canavieira de São Paulo, ÚNICA, e a Organização de Plantadores de Cana da Região Centro-Sul do Brasil, ORPLANA, em *folders* e publicações internas da empresa, no relatório anual e no balanço social da organização, em relatórios de órgãos governamentais como o BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e o CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica e em entidades acadêmicas como o PENSA, Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, associado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Convém ressaltar que o objetivo da pesquisa de campo por meio da estratégia do estudo de caso é complementar e enriquecer esta dissertação como um todo por meio da investigação empírica da aplicação das estratégias competitivas genéricas.

4.2.2 Caracterização da indústria brasileira de açúcar

A indústria brasileira de açúcar produziu na safra de 2005/2006 cerca de 26 milhões de toneladas do produto. Espera-se para a safra de 2006/2007 a produção de 29 milhões de toneladas, um aumento de mais de 11%, segundo previsões realizadas por Plínio Nastari, da consultoria Datagro. Segundo o consultor especializado no setor sucroalcooleiro, o país, que exportou em torno de 16,5 milhões de toneladas de açúcar na safra 2005/2006, deverá elevar esse volume para mais de 18,3 milhões na safra seguinte, mantendo o percentual médio de cerca de 63% do açúcar produzido sendo destinado a mercados externos. O mercado doméstico de açúcar deverá passar assim de 9,6 milhões de toneladas para cerca de 10,7 milhões de toneladas de açúcar (SAFRA 2006/2007, 2006, p. 11).

O Gráfico 1 mostra a evolução recente da produção total de açúcar no Brasil, em toneladas.

Gráfico 1 - Evolução da produção de açúcar no Brasil - em toneladas
 FONTE: UNICA, 2006.

Da safra de 2003/2004, por exemplo, estima-se que cerca de 60% do açúcar destinado ao mercado doméstico tenha sido alocado ao segmento industrial e 40% ao segmento varejista, ou seja, aproximadamente 4 milhões de toneladas. Desse montante, um pouco mais da metade refere-se ao açúcar do tipo cristal e o restante ao açúcar refinado. O faturamento do mercado de varejo de açúcar no Brasil, na mesma safra 2003/2004, correspondeu a 2,9 bilhões de reais, sendo cerca de 1,3 bilhão referentes ao açúcar cristal e 1,6 bilhão relacionados ao refinado (BRASIL, 2005, p. 11). O açúcar é considerado, de maneira geral, uma *commodity*, ou seja, um produto com pouco ou nenhum aspecto diferenciador, relativamente padronizado portanto, e é transacionado no mercado com cotação de preços internacional.

Em sua trajetória recente, desde 1995, a indústria brasileira de açúcar tem passado por um processo de desconcentração, com a entrada de pequenos produtores. A baixa fidelidade às marcas também seria um fator relevante a contribuir para as reduzidas barreiras de entrada no mercado varejista, segundo documento do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, CADE, que analisou a operação de compra da União pela então Nova América S.A. - Alimentos (*Ibid.*, p. 12).

O Brasil é o maior produtor e exportador de açúcar do mundo e possui o menor custo de produção (SALOMÃO, 2005b, p. 46; MATHIAS, 2005, p. A8), tendo boas expectativas para a safra 2006/2007. A tendência é a de que o país continue ocupando a posição de produtor com maior competitividade do mundo e que a expansão do setor continue nos próximos dez anos, com estimativas de atingir cerca de 45 milhões de toneladas de açúcar na safra 2014/2015 (NEVES; NEVES, 2006).

Os preços do açúcar tendem a continuar num patamar elevado no futuro devido ao aumento da demanda internacional pelo produto e à expectativa de redução das exportações de açúcar da União Européia em razão do fim dos subsídios ao produto, segundo Loiola (2006). Estes cenários associados aos cenários também positivos do mercado mundial de álcool em que se prevê uma potencial duplicação da demanda até 2010 (HAMA, 2006, p. 95), fizeram crescer o interesse de grupos estrangeiros em entrar no setor sucroalcooleiro brasileiro (SCARAMUZZO, 2006b; BRASIL, 2005, p. 12).

Em torno de 70% do açúcar consumido no mundo é produzido a partir da cana-de-açúcar, que serve também à produção de álcool. Perspectivas de aumento da demanda de álcool pressionam assim as cotações do açúcar (SALOMÃO, 2006, p. 32). As unidades produtoras podem passar a produzir um pouco mais de um produto ou de outro com certa facilidade e rapidez, caracterizando uma relativa flexibilidade de produção (WAACK; NEVES, 1998a, p. 21). Convém salientar que, apesar da clara concorrência entre o açúcar e o álcool pela mesma matéria-prima, a cana-de-açúcar, os dois produtos caracterizam indústrias bastante diferentes (LIMA *et al*, 1995, p. 1).

Na safra de 2005/2006 o número de unidades industriais sucroalcooleiras produtoras do país chegou a 313 usinas, sendo que cerca de 60% produz açúcar e álcool, 34% produz apenas álcool e apenas 6% somente açúcar. A região centro-sul corresponde a 230 dessas usinas, 73% do total, mostrando a concentração da produção nessa região do país (ORPLANA, 2006). O Gráfico 2 apresenta o número de unidades industriais produtoras somente de açúcar, somente de álcool e de açúcar e álcool em operação no Brasil na safra 2005/2006, com o respectivo percentual sobre o total de usinas instaladas. Percebe-se que poucas usinas são direcionadas apenas ao açúcar, ou seja, a relevância do álcool é clara no setor sucroalcooleiro, sendo este produto fabricado por 94% de todas as usinas instaladas no Brasil.

Gráfico 2 – Número de unidades industriais no Brasil na safra 2005/2006
FONTE: ORPLANA, 2006.

O mercado doméstico de açúcar, contexto principal de atuação da empresa que serve de caso para este trabalho, é formado pelos segmentos industrial e varejista. O segmento industrial de açúcar refere-se ao produto como insumo para fabricantes de refrigerantes, chocolates, confeitos, biscoitos e sorvetes, entre outros. O açúcar, além de seu poder adoçante, também possui as propriedades de proporcionar textura e volume, atuar na preservação e conservação, elevar o ponto de ebulição ou reduzir o ponto de congelamento de alimentos (UNICA, 2006; BRASIL, 2005, p. 7). A sucroquímica, por sua vez, traz a oportunidade de agregação de valor na indústria e de geração de negócios em diversas áreas por meio da produção de aminoácidos, vitaminas, antibióticos, enzimas, ácidos orgânicos e aditivos diversos (WAACK; NEVES, 1998, p. 22).

O açúcar consumido como produto final é considerado um produto de demanda inelástica, com incremento resultante do crescimento vegetativo da população (LIMA *et al*, 1995, p. 3). O consumo anual estimado de açúcar per capita no Brasil situa-se em cerca de 54 quilos, sendo 24 quilos comprados em forma de produto final no varejo e os outros 30 quilos consumidos na forma de produtos industrializados que levam o ingrediente, como refrigerantes, sorvetes e biscoitos (SOBRAL, 2005). A média mundial de 22 quilos do

produto consumidos por pessoa ao ano demonstra como o mercado interno brasileiro está bastante acima da média no consumo de açúcar (MATHIAS, 2005, p. A8).

Os adoçantes sintéticos, segundo Waack e Neves (1998a, p. 22), não são tidos como grande ameaça pelos produtores de açúcar, principalmente devido à introdução de produtos de alto poder edulcorante baseados no açúcar. Ainda assim, vale ressaltar que a imagem do açúcar como produto altamente calórico e pouco adequado a uma dieta saudável tem sido propagada de maneira cada vez mais forte, como em reportagem de capa da revista Veja (BERGAMO; NEIVA, 2006).

4.2.3 Caracterização da Nova América S.A. - Agroenergia

A Nova América S.A. - Agroenergia é a nova designação a partir de 2006 da Nova América S.A. - Alimentos, unidade estratégica de negócios do grupo Nova América, este sediado em Assis, São Paulo. Para conhecer a empresa, portanto, é preciso antes apresentar o grupo da qual faz parte.

O grupo Nova América, fundado em 1947 no interior de São Paulo, é uma empresa de capital fechado e controle familiar que atua no agronegócio, mais especificamente nas agroindústrias sucroalcooleira e citrícola. Tem o açúcar e o álcool, *commodities* gêmeas derivadas da cana-de-açúcar, como seus principais produtos, mas atua também na área de produção e comercialização de laranja, suco concentrado e sucos prontos para beber. Possui ainda um terminal de importação e exportação no Porto de Santos para atender à própria demanda do grupo e também à de terceiros, além de duas *tradings*, uma instituição financeira e uma fundação, que assessora o grupo na área de recursos humanos, comunicação interna e responsabilidade social. Mas seu foco situa-se na agroindústria canavieira, assumidamente o seu *core business*. No setor sucroalcooleiro o grupo opera de maneira verticalmente integrada, desde a produção da matéria-prima cana-de-açúcar até a sua comercialização e distribuição, passando pela industrialização em suas usinas (NOVA AMÉRICA, 2006b, *passim*).

O faturamento total do grupo atingiu 1,4 bilhão de reais em 2005/2006, contra 893 milhões em 2004/2005, possuindo no final do exercício de 2005/2006 um patrimônio de 870 milhões de reais e empregando cerca de 7.000 pessoas. Comercializa anualmente 1,4 milhão de

toneladas de açúcar, 150 milhões de litros de álcool etílico anidro e 70 milhões de litros de álcool etílico hidratado. As informações referem-se a anos-safra, que vão de maio a abril do ano seguinte (NOVA AMÉRICA, 2006b; 2005). O grupo Nova América exportou cerca de 20% do açúcar que comercializou e o mesmo montante da produção de álcool na safra de 2004/2005, e tinha previsão de manter os percentuais na safra de 2005/2006 (SCARAMUZZO, 2005).

Desde a instalação da primeira usina do grupo em 1947, o grupo passou por fases distintas, como a simples produção agrícola, incorporação da industrialização da matéria-prima produzida, até a agregação de aspectos mais complexos da comercialização e distribuição de seus produtos, como a logística de distribuição e a criação de produtos e marcas no varejo de açúcar.

Em 2005 o grupo Nova América comprou a marca União da Copersucar, consolidando a sua atuação no varejo de açúcar com um aumento aproximado de 600 milhões de reais no faturamento do grupo. Em 2006, redefiniu nova visão e missão alinhadas com a revisão de seu planejamento estratégico. A sua visão foi estabelecida assim:

Vivemos integrados à natureza. A natureza será fonte inesgotável de energia para a vida somente se o cultivo, a transformação e a comercialização de seus produtos e serviços forem feitos com sensibilidade, competência e responsabilidade.

Sua missão foi redefinida como:

Do valor do campo ao campo de valor. Utilizar tecnologias de cultivo e gestão, transformar e comercializar produtos e serviços oriundos da natureza (valor do campo) por meio da criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de pessoas e instituições comprometidas com a geração de valor para todos de forma sustentável (campo de valor).

O grupo declara possuir competência logística e domínio da cadeia. Deixa clara ainda, como estratégia para o atendimento das necessidades de seus públicos, a busca contínua da geração de valor ao longo da cadeia produtiva (NOVA AMÉRICA, 2006b, p. 5).

O grupo possui um conselho de administração composto pelos seus acionistas, membros da família Resende Barbosa, responsáveis pelas decisões em nível macro da gestão corporativa do grupo como um todo. A Resende Barbosa S.A. Administração e Participações controla um

total de doze empresas que integram o grupo Nova América. A organização se coloca entre os duzentos maiores grupos privados do país (NOVA AMÉRICA, 2005, p. 4).

A Nova América S.A. - Agroenergia, objeto do estudo de caso que complementa esta dissertação, atua especificamente na indústria sucroalcooleira, fabricando e comercializando derivados de cana-de-açúcar, açúcar e álcool, além de levedura e ainda gera energia por meio do bagaço de cana, que serve à sua auto-suficiência de energia e à comercialização de pequenos excedentes. Segundo o gerente administrativo Marcelo Avanzi, o foco da empresa é o mercado interno, tendo optado pelos segmentos varejista e industrial, ainda que exporte uma pequena parcela de sua produção.

A unidade estratégica de negócios aqui estudada produz açúcar cristal, refinado e líquido para os segmentos industrial e varejista. A Tabela 1 apresenta o volume produzido de açúcar da empresa em toneladas, nas safras findas em 30 de abril do ano indicado. Não incluem, portanto, ainda, a aquisição da marca União.

Tabela 1 - Volume de açúcar em toneladas produzido pela Nova América S.A. – Agroenergia

	2003	2004	2005
Cristal	530.266	559.590	522.006
Líquido	26.240	29.079	27.724
Refinado	136.727	166.103	175.230
Açúcar total	693.233	754.772	724.960

FONTE: NOVA AMÉRICA, 2005, p. 5.

No segmento industrial, a empresa atua com os açúcares refinados Dolce, Cristal Nova América e confeitiro Dolce Sabor, em sacas de 25 e 50 quilos e *big bags* de 1.200 quilos. Também produz açúcar líquido refinado em diferentes versões. O segmento industrial de açúcar, segundo Mathias (2005, p. A8), “[...] recebe impacto da variação da renda e da expansão ou retração do mercado.”

A atuação no varejo de açúcar começou a partir da década de 1980 por meio do açúcar cristal Nova América. Na década de 1990 foram lançados o açúcar refinado Dolce e o açúcar de confeitiro Dolce Sabor. Em 2001 a empresa colocou no mercado varejista o Dolce Light, que adoça duas vezes mais que o açúcar tradicional. As embalagens podem ser de 500 gramas, um, dois e cinco quilos, além de sachês de cinco gramas, de acordo com o produto.

Na trajetória recente da empresa, além da mudança de denominação para abarcar a idéia de fornecedora de energia derivada de produtos como o álcool, o açúcar e a própria levedura de cana-de-açúcar, outro fato se destaca. A tradicional marca União foi adquirida em 2005 da Copersucar, cooperativa de usinas que desejava se concentrar nos mercados industrial e de exportação, de maiores volumes. A aquisição teve a finalidade de reforçar a atuação do grupo Nova América no varejo, o que de fato significou a conquista da liderança no mercado brasileiro varejista de açúcar. A família de marcas União conta com açúcares refinado, *light* e cristal, em embalagens e quantidades variadas, com as marcas União, Cristalçúcar, Neve e Duçula. São ofertados ainda o que a empresa chama de União Especialidades, um conjunto de produtos especiais para certas aplicações, como o União Premium, o açúcar em cubos União, o Glaçúcar e o Doçúcar. A Nova América S.A. - Agroenergia está lançando em 2006, no segmento industrial, a marca União Pró, com versões ou tipos de produtos variados. Assim a empresa passa a contar com um portfólio bastante vasto de açúcar não só para o varejo, mas também para o segmento industrial (NOVA AMÉRICA, 2006a.; 2006c; 2006d; AÇÚCAR UNIÃO, 2006).

A Nova América S.A. - Agroenergia, que emprega em torno de 2.500 pessoas, faturou em 2005, com exercício findo em 30 de abril de 2006, cerca de 1 bilhão de reais. Segundo o gerente de *marketing* da empresa, Sérgio Alves Teixeira, aproximadamente 25% vieram da venda de álcool, 1% de levedura de cana-de-açúcar e 74% de açúcar. Esses percentuais, entretanto, são mutáveis em razão das cotações das *commodities* variar e direcionar a produção e comercialização da empresa em certa medida para um ou outro produto. Da quantidade de açúcar comercializada pelo grupo, parte é produzida em suas duas usinas em Maracá e Tarumã, no interior de São Paulo, e parte é originada de terceiros. Do faturamento total da unidade 24% correspondem ao açúcar comercializado junto ao segmento industrial, enquanto 50% representam as vendas ao varejo. A marca União representou cerca de 60% desse montante vendido ao varejo. A empresa se considera bastante açucareira, ao contrário das demais que se concentram no álcool ou num equilíbrio entre as *commodities* produzidas.

Entre as razões que justificaram a aquisição da marca União junto à Copersucar estão o fortalecimento e a consolidação do grupo Nova América no mercado de açúcar varejista, a obtenção de economias de escala e ainda a possibilidade de utilização da marca União em outros ramos da indústria alimentícia (BRASIL, 2005; SCARAMUZZO, 2006a).

Segundo o diretor comercial da empresa, Melchíades Terciotti, A Nova América S.A. – Agroenergia detém com todas as suas marcas, União, Dolce, Duçula e Neve, cerca de 50% do mercado varejista brasileiro de açúcar refinado e 7% do mercado de açúcar cristal. No mercado varejista brasileiro total de açúcar, englobando o açúcar refinado e o cristal, a empresa atinge cerca de 28% de participação, ocupando a liderança. Outras marcas relevantes no mercado de açúcar refinado são Caravelas, Da Barra, Alto Alegre e Guarani (SALOMÃO, 2005a, p. 58). O mercado de açúcar cristal, por sua vez, é bastante pulverizado, com cerca de 300 a 400 marcas, segundo Terciotti. A marca individual líder tem apenas cerca de 4% do mercado brasileiro.

É importante salientar que, conforme Teixeira, a Nova América S.A. – Agroenergia não se coloca como uma empresa de alimentos simplesmente, mas sim especificamente como uma empresa de geração de energia por meio dos alimentos. Daí a sua denominação ter sido trocada de alimentos para agroenergia. Teixeira ressalta sempre, nesse sentido, a necessidade de transformação da empresa.

Outro ponto que merece destaque são as certificações de qualidade alcançadas em vários de seus processos, como ISO 9002:1994 e ISO 9001:2000, além de ter implantado programas de boas práticas de fabricação e análise de perigos e pontos críticos de controle (NOVA AMÉRICA, 2006d). A importância que o grupo dedica ainda à tecnologia pode ser verificada pelo fato de Roberto de Resende Barbosa, diretor presidente do grupo Nova América, ser também presidente do Centro de Tecnologia Canavieira, importante instituto de pesquisa do setor, responsável por investigar “[...] novas tecnologias para aplicação nas atividades agrícolas, logísticas e industriais dos setores canavieiro e sucroalcooleiro e desenvolver novas variedades de cana-de-açúcar.” (CENTRO DE TECNOLOGIA CANAVIEIRA, 2006).

A empresa está em processo de transformação constante também em sua estrutura organizacional. Não existe um organograma atual formalizado, segundo o gerente administrativo Marcelo Avanzi, e as empresas do grupo que estão no setor sucroalcooleiro mostram-se bastante inter-relacionadas e integradas, muitas vezes se confundindo. A Nova América S.A. – Agroenergia, coração do negócio sucroalcooleiro do grupo, conforme Avanzi, possui quatro diretorias: a diretoria comercial, responsável pela área de vendas, *marketing* e distribuição; a diretoria de controladoria comercial, situada na cidade de São Paulo e que presta suporte à diretoria comercial; a diretoria industrial e a diretoria administrativa. Acima

do nível de diretoria há um diretor superintendente que responde por todas as empresas do grupo Nova América e acima dele situam-se os três acionistas e irmãos da família Rezende Barbosa. Na prática, segundo Avanzi, o diretor superintendente é o responsável direto pela administração das empresas do grupo, estando o seu diretor presidente Roberto de Rezende Barbosa um pouco mais distante das operações cotidianas.

4.2.4 O planejamento estratégico na Nova América S.A. - Agroenergia

De acordo com Melchíades Terciotti, diretor comercial da empresa, a organização realiza o planejamento estratégico há 18 anos, desde 1988, com revisões regulares a cada dois anos e revisões mais profundas a cada quatro anos. Nestas revisões mais profundas, como a que terminou no primeiro semestre de 2006, a Nova América S.A. – Agroenergia conta com o suporte de empresas de consultoria, como a Dextron Management Consulting. As consultorias têm como objetivo auxiliar nas reflexões estratégicas da organização e evitar o que ele chama de vícios de raciocínio.

Do processo de planejamento estratégico participam o diretor presidente, Roberto de Resende Barbosa, um dos acionistas da empresa, os diretores e os gerentes da unidade estratégica de negócios. Marcelo Avanzi afirma participarem até 35 pessoas quando todos se reúnem ao mesmo tempo. Segundo Sérgio Alves Teixeira, gerente de *marketing*, a presença de Roberto de Resende Barbosa é essencial e imprescindível, não só pela última palavra nas decisões como também pela visão e liderança do processo. O planejamento serve principalmente para refletirem sobre seus valores, crenças, foco de atuação e portfólio de produtos e marcas. O processo de planejamento estratégico não acontece anualmente por falta de necessidade de grandes mudanças nos planos, o que considerariam uma imperfeição dos planos anteriores, segundo Terciotti. Decisões estratégicas em geral, entretanto, são tomadas normalmente fora do ciclo de planejamento bienal, afirma Teixeira, caracterizando a tomada de decisão estratégica contínua, ainda que não necessariamente relacionada a grandes mudanças de direcionamento.

A última revisão, advinda precisamente de uma necessidade de transformação da empresa, refletiu a compra da marca União da Copersucar e aproveitou para redefinir a missão e a visão do grupo. O discurso do diretor comercial Melchíades Terciotti é claro ao afirmar várias vezes

que na empresa nada é estanque e que a necessidade de transformação é uma realidade, indicando a cultura de mudança contínua da organização, ou pelo menos a aceitação de tal fato.

Entre as etapas do planejamento estratégico constam a revisão de valores culturais e objetivos, análise pormenorizada de mercados e concorrentes, estudo de tendências diversas da indústria, diagnóstico da situação, elaboração de metas e estudo de suas viabilidades e o estabelecimento de objetivos estratégicos. Técnicas diversas são utilizadas, trazidas principalmente pelas consultorias, como análise *SWOT*, de fatores críticos de sucesso, FCS, e análise industrial de Porter (1991).

De acordo com Terciotti, com base em análises e estudos de tendências de mercado, nacional e internacional, e conforme o perfil de atributos, valores e competências que a empresa possui, associado aos anseios dos acionistas do grupo, levanta-se possíveis caminhos a serem trilhados e estima-se seus potenciais retornos. A palavra final vem dos acionistas. Sérgio Teixeira também fala na combinação das oportunidades do ambiente com os pontos fortes da empresa para fins de formulação da estratégia organizacional.

Em relação ao conhecimento do conceito de estratégias competitivas genéricas, apenas a liderança de custos e a diferenciação, da tipologia de Porter (1991), foram citadas pelos entrevistados Terciotti e Teixeira. Citam a agregação de valor como estratégia básica e a redução de custo por meio principalmente da escala. A agregação de valor refere-se à estratégia de diferenciação de Porter (1991), já que inclui agregar valor percebido que o cliente final aceite pagar mais por ele, segundo Terciotti. O preço-prêmio a ser cobrado no segmento varejista, entretanto, varia de região para região do país. Marcelo Avanzi, por sua vez, desconhece o conceito, citando o mercado de atuação da empresa como sua estratégia, ou então se refere ao objetivo geral de crescimento.

A marca de açúcar União Pró, destinada ao segmento industrial, ilustra o conceito de agregação de valor da empresa. A Nova América S.A. – Agroenergia oferece, além da tradicional marca lançada em 1910, serviços de apoio de engenheiros de alimentos, logística estruturada e pontual, certificações de qualidade de fabricação, adaptação do produto a necessidades específicas dos fabricantes de alimentos, garantia de fornecimento o ano todo e acompanhamento via *internet* das transações comerciais realizadas (NOVA AMÉRICA,

2006a). Procuram, assim, tornar o produto singular e valioso para os clientes por meio de diferenciações diversas, cobrando um preço-prêmio por isso. Todo o esforço, segundo Teixeira, é empreendido para escapar da imagem e da percepção do produto açúcar como uma mera *commodity*.

Convém ressaltar a operação integralmente verticalizada do grupo Nova América, desde a produção da matéria-prima cana-de-açúcar, passando pela moagem e refino, até a comercialização e industrialização. Todos os três entrevistados e o próprio Roberto de Resende Barbosa indicam que a estratégia de produção da matéria-prima e industrialização passa pela redução de custo contínua por meio basicamente da escala de operações. Até a fase de refino do açúcar, esta é a ênfase nas operações. A partir das etapas de refino, que podem ser subdivididas em várias, quando o produto pode ser adaptado para aplicações específicas, a empresa passa a operar sob a estratégia de agregação de valor ou diferenciação, ambos os termos utilizados de forma intercambiável pelo diretor comercial. Segundo Terciotti, a empresa tem flexibilidade para a produção de diversos padrões específicos de açúcar. Esta estratégia de agregação de valor passa assim a ser empregada em seguida também na comercialização e distribuição do açúcar por meio de diferentes produtos e marcas, de logística de distribuição e de agregação de serviços diversos.

A peculiaridade de buscar tanto a diferenciação quanto a redução de custos ao longo da cadeia de produção do açúcar não causa transtornos à empresa, segundo o gerente de *marketing* Sérgio Alves Teixeira.

Terciotti ressalta que a redução de custos não é o foco central da empresa, ainda que seja bastante importante, já que a empresa trabalha com *commodities* e ter eficiência e custo competitivo torna-se por isso fundamental. Mas é a agregação de valor ou diferenciação a característica estratégica mais marcante da Nova América S.A. - Agroenergia, que passa a ser incorporada a partir do açúcar cristal a granel, ou seja, a partir das primeiras etapas industriais de refino do açúcar em diante, envolvendo a comercialização e a distribuição do produto.

Como Terciotti considera a empresa bastante segmentada, com uma clara separação de suas áreas industrial situada no interior de São Paulo e comercial localizada na capital, ele diz não perceber conflitos entre a diferenciação e a redução de custos.

A empresa busca também o desenvolvimento do mercado de *food service*, definido como a alimentação fora do lar, que cresce a taxas de cerca de 15% ao ano, segundo Sérgio Teixeira, enquanto que o segmento varejista evolui a taxas de menos de 2% ao ano. O mercado de *food service* é representado pelos restaurantes do tipo *fast food*, padarias, confeitarias, *caterings*, bares e restaurantes em geral.

A marca União, segundo Teixeira, tende a ter seu portfólio aumentado, devendo assumir o papel de líder inovadora da indústria de açúcar no varejo e também no segmento industrial. Segundo Terciotti, se antes a marca estava para o produto, que tinha a prevalência, hoje, com a aquisição da União, é o produto que passa a estar para a marca. Assim a Nova América S.A. – Agroenergia passou a ser uma gestora de marcas relevantes na indústria de açúcar, assumindo tal responsabilidade e estando consciente das transformações que isso acarreta. Sérgio Teixeira cita a gestão da complexidade da empresa, derivada de todas as transformações que vêm ocorrendo, como o maior desafio da organização a partir de 2006.

4.2.5 Avaliação e seleção das estratégias competitivas

As estratégias da empresa são selecionadas segundo critérios relacionados ao cenário externo ou às oportunidades e ameaças do ambiente, sempre fundamentadas em análises e estudos de tendências diversos que a empresa realiza durante o planejamento estratégico, de acordo com Terciotti e Teixeira. Sérgio Teixeira cita ainda a seleção de estratégias de acordo com os recursos necessários para colocá-las em prática e a viabilidade ou não das ações correspondentes. O diretor comercial, Melchíades Terciotti, diz que as estratégias a serem colocadas em prática devem ser aquelas alternativas que façam sentido para a organização, de acordo com os seus valores e o seu jeito de ser, além de dever corresponder aos anseios dos seus acionistas. Segundo Terciotti, a seleção da estratégia considera também os recursos necessários, financeiros ou não, o tempo para desenvolvê-la e o retorno potencial que pode vir a trazer. E ressalta ainda que as premissas que sustentam o planejamento estratégico da Nova América S.A. – Agroenergia devem ser monitoradas constantemente.

Entre os fatores indicados como influenciadores da escolha da estratégia competitiva está a vocação da empresa para a agregação de valor em seus produtos. De acordo com Terciotti, a empresa busca enfaticamente não vender apenas matéria-prima, mas algo de maior qualidade

e valor aos seus clientes. Essa escolha estratégica pela agregação de valor vem de cerca de 20 anos atrás, desde a metade da década de 1980, portanto. A estratégia de diferenciação deve auxiliar a agregar valor percebido aos produtos, tanto no segmento varejista quanto no industrial, por meio, por exemplo, do atendimento às especificações estreitas de produto, procurando fornecer um ingrediente de alta qualidade e sob medida para as empresas que apreciam tais características.

Sérgio Teixeira afirma que a empresa busca primordialmente relacionamentos duradouros com seus clientes, sendo este um aspecto essencial que a caracteriza. Por isso a característica de simples *commodity* não é desejada e mesmo intencionalmente evitada. A agregação de valor foi o meio encontrado pela organização para diminuir a volatilidade do negócio e criar e manter relacionamentos com seus clientes, que tendem a repetir as compras devido à entrega pela Nova América S.A. – Agroenergia de produtos e serviços mais adequados, diferenciados e de valor.

O ambiente externo influencia fortemente a seleção da estratégia de agregação de valor, segundo Terciotti. Cita, como exemplo, as demandas do consumidor final por produtos com menos calorias, atendidos pela empresa com o produto União Light. Da mesma forma, a necessidade de padrões específicos e sob medida do açúcar por indústrias de alimentos, que passaram a conhecer melhor o produto que compram, levam à estratégia de diferenciação. A análise de mercados e o reconhecimento de segmentos com grande potencial, como o *food service*, por exemplo, leva em outro caso ao desenvolvimento de novos mercados.

Em relação às perspectivas do mercado de açúcar, Terciotti ressalta que a tendência de crescimento do segmento industrial é maior do que a do segmento varejista de açúcar. Isso ocorre em razão do desenvolvimento de produtos industrializados, como alimentos prontos e semiprontos mais práticos para o consumidor com pouco tempo para preparar sua própria comida. Enquanto o crescimento do mercado varejista se dá em termos de volume a taxas de cerca de 1,8% ao ano, o segmento industrial cresce a cerca de 4%, e o *food service* entre 12% e 15% ao ano. Estas tendências do mercado influenciam e direcionam as estratégias da empresa em busca das oportunidades a serem aproveitadas e das ameaças a serem evitadas.

Melchíades Terciotti coloca como as principais capacidades e recursos da empresa um departamento de *marketing* atuante em busca do fortalecimento das marcas, o

desenvolvimento e a constante inovação de produtos, uma logística tanto de abastecimento quanto de distribuição elaborada, uma boa capacidade de negociação com seus fornecedores e a competência comercial. Sérgio Teixeira, por sua vez, enxerga a área comercial, de *marketing* e distribuição mais voltada para fora, para o cliente, enquanto a área industrial é percebida como mais focada internamente. Como são áreas distintas até mesmo fisicamente, tais diferenças de visão não resultam, segundo o gerente de *marketing*, em conflitos de nenhuma natureza.

Terciotti percebe a organização antes da aquisição da marca União como uma produtora de açúcar que comercializava sua produção. Hoje, trabalhando com a marca considerada referência do mercado, ele considera que a empresa mudou de perfil, passando a ser uma comercializadora de açúcar que também fabrica o produto, além de ainda precisar originar mais produto de terceiros. Isso teria levado a uma mudança nas configurações das competências da empresa a serem trabalhadas, exigindo, por exemplo, mais da área de *marketing* da empresa.

4.2.6 Aplicação das estratégias competitivas genéricas

De acordo com Terciotti, a unidade estratégica de negócios estudada nesta dissertação é orientada à busca do baixo custo em sua área industrial. Já na comercialização, *marketing* e distribuição, busca a agregação de valor por meio de marca forte, inovação de produto, padrões de produtos específicos, logística adequada e serviços diversos, como apoio ao ponto-de-venda por meio de repositores e colocação de material de comunicação.

A ênfase em custos na fabricação do açúcar traz, segundo Sérgio Teixeira, além do benefício do custo baixo, a redução da complexidade das operações, apesar de ser focada demais para dentro da própria organização em detrimento do mercado. A estratégia de agregação de valor, por sua vez, aumenta a fidelidade do cliente, permite um maior conhecimento do mercado e é sustentável a longo prazo, mas contribui para o aumento da complexidade das operações em geral, o que é avaliado como uma considerável desvantagem da utilização de tal estratégia.

Melchíades Terciotti ressalta a importância do desenvolvimento de novos produtos para a empresa. Segundo ele, a empresa quer estar no mercado de adoçantes em geral, oferecendo o

portfólio mais extenso possível. Também declara querer estar presente em todos os segmentos do mercado de açúcar, não descartando uma futura entrada com uma marca baseada fortemente em preço enquanto apelo de venda, ou seja, no segmento mais popular do produto. Açúcar com fibras solúveis também constitui uma possibilidade de produto futuro para a empresa.

Segundo Terciotti há empresas que estão com a Nova América S.A. – Agroenergia há 20 anos, o que caracterizaria o relacionamento duradouro almejado com seus clientes. Cerca de 70% a 80% das suas vendas ao segmento industrial são contratadas, sendo apenas cerca de 20% a 30% vendidos no mercado *spot*, e que ainda assim correspondem a produtos com valor agregado.

Apesar de conhecer a atuação de seus principais concorrentes, a Nova América S.A. - Agroenergia, por meio dos três entrevistados, não reconhece claramente as estratégias competitivas genéricas de seus rivais diretos. A caracterização de concorrentes relevantes como Copersucar, Cosan e Crystalsev é realizada em termos vagos, sem menção ou reconhecimento do conceito estudado nesta pesquisa. Refere-se apenas aos mercados de atuação interno ou externo e aos volumes comercializados por essas empresas.

4.2.7 Implementação das estratégias

Apesar da diretoria e dos diferentes níveis gerenciais estarem envolvidos no processo de planejamento estratégico da Nova América S.A. - Agroenergia, segundo Sérgio Teixeira, ainda não são totalmente claras para todos os demais níveis da organização as ênfases em agregação de valor e em redução de custos em diferentes áreas da empresa. Segundo o gerente de *marketing*, essas ênfases estão ainda em fase de consolidação, o que corresponderia a uma etapa anterior e necessária antes da conseqüente comunicação e internalização pelos demais colaboradores.

Teixeira entende que a estratégia genérica de agregação de valor adotada pela empresa permite, no segmento varejista, a obtenção das vantagens competitivas de marca forte, relação mais forte com o consumidor e um portfólio mais amplo de produtos. No segmento industrial, por sua vez, as vantagens competitivas correspondem à capacidade de especialização e

adequação dos produtos aos fabricantes de alimentos, à marca como sinônimo de ingrediente de alta qualidade atraente e valorizado e a um diferencial logístico de entrega importante.

A estratégia genérica de agregação de valor, de acordo com Terciotti, deve agregar atributos valorizados ao produto para que o cliente aceite pagar mais por ele. Essa diferenciação é empreendida por meio de uma marca forte e reconhecida como de alta qualidade pelos consumidores, portfólio de produtos amplo e inovador, comunicação forte com o consumidor final, uma distribuição ampla e sem rupturas de entregas e serviços no ponto-de-venda.

A empresa que viu o grupo do qual faz parte surgir da produção agrícola, avançar sobre a industrialização da cana-de-açúcar e finalmente criar e manter produtos e marcas nos segmentos varejista e industrial, passou ainda de seguidora a líder por meio da aquisição da tradicional marca União. Com isso, de acordo com Teixeira, precisou assumir esse papel de empresa líder, influenciadora do mercado, inovadora de produtos e competidora diferenciada. Toda essa mudança aumentou o desafio de gerir a complexidade resultante, com seus riscos e dificuldades inerentes. O segmento varejista em geral é considerado bem mais complexo que a industrialização e a produção agrícola, etapas anteriores da cadeia de produção verticalizada do açúcar. Avanzi também declara ser o varejo uma área bem mais complicada para se atuar, em comparação com a produção agrícola e a fabricação do açúcar, em razão de fatores como o atendimento aos cerca de 30 mil clientes, venda e recebimento e a entrega da mercadoria.

4.2.8 Fatores limitadores e dificultadores da utilização de estratégias competitivas genéricas

A resultante complexidade de se administrar a empresa, derivada da utilização da estratégia genérica de agregação de valor e do desenvolvimento de mercados e produtos, é citada por Teixeira como o grande fator limitador ou dificultador da utilização dessas estratégias e vetores de crescimento. Além da dificuldade de gestão dessa complexidade maior gerada, outro fator dificultador refere-se à tendência de aumento de custos com a agregação de valor em diversos aspectos da cadeia de valores da empresa e com a perda de eficiência.

Quanto aos riscos percebidos pela utilização de suas estratégias competitivas, Teixeira cita, em relação à redução de custos empreendida na produção de açúcar, uma possível mudança

tecnológica de ruptura e ainda a miopia resultante da visão voltada para dentro da própria empresa. Em relação à estratégia de valor agregado ou diferenciação, os riscos referem-se ao aumento da complexidade, como já citado e do custo da respectiva agregação de valor.

Terciotti, por sua vez, ressalta de forma geral os riscos da mudança tecnológica, da mudança na percepção de valor agregado pelos clientes e da superação da diferenciação do produto por parte dos concorrentes, como no caso de lançamento de produtos inovadores com menos calorias e maior poder edulcorante.

4.3 Análise das evidências empíricas obtidas

Após serem apresentadas as informações coletadas, procede-se aqui à análise destas evidências considerando-se o objetivo deste estudo de caso, que é o de investigação da aplicação das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar. As principais evidências empíricas coletadas são comparadas aos fundamentos teóricos apresentados no capítulo dois.

A Nova América S.A. – Agroenergia realiza o planejamento estratégico formal há quase 20 anos por meio de uma metodologia flexível que incorpora etapas ou instrumentos das consultorias que a auxilia. O processo de formulação estratégica da empresa caracteriza-se como uma adequação entre as oportunidades do ambiente e as capacidades, recursos e pontos fortes da organização, considerando ainda os anseios ou aspirações dos seus acionistas, em conformidade com o modelo de Andrews (2001, p. 65).

As estratégias competitivas da organização podem ser classificadas basicamente como deliberadas, ou seja, padrões pretendidos que são efetivamente realizados, conforme conceituação de Mintzberg (2001d, p. 28). A intenção de agregar valor, se diferenciar entre os competidores e desenvolver novos produtos e mercados sugere o caráter dos padrões estratégicos pretendidos pela empresa em estudo. Ao afirmarem que nada é estanque na empresa e que a necessidade de transformação é uma constante, os executivos Terciotti, Teixeira e Avanzi deixam margem, entretanto, ao aprendizado por meio das estratégias

emergentes, que podem passar a ser deliberadas em seguida ao serem formalmente reconhecidas no planejamento estratégico subsequente.

Apesar da empresa adotar a técnica do planejamento estratégico há quase duas décadas, percebe-se que a Nova América S.A. – Agroenergia não fica presa a ele no tocante às decisões estratégicas que toma. A caracterização de tomada de decisões estratégicas normalmente fora do ciclo de planejamento estratégico, conforme mencionou Teixeira, leva à noção de administração estratégica de Aaker (2001, p. 23), cujas decisões podem envolver a criação, mudança ou manutenção de uma estratégia organizacional (*Ibid.*, p. 29).

O conceito de estratégias competitivas genéricas surge na empresa principalmente sob a forma da estratégia de diferenciação de Porter (1991). Também se observam os vetores de crescimento desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados de Ansoff (1977) direcionando a expansão da empresa. Podem ser identificadas ainda as disciplinas de valor liderança de produto e intimidade com o cliente de Treacy e Wiersema (1995), e as opções estratégicas de melhor produto e soluções totais ao cliente de Hax e Wilde II (2001). Como tipo organizacional estratégico (MILES; SNOW, 1978), a empresa pode ser classificada como exploradora. As estratégias genéricas de negócios de Mintzberg (2001c) não são consideradas nesta análise em razão de constituírem-se em grande parte como um apanhado das outras estratégias descritas neste trabalho.

A estratégia competitiva genérica de diferenciação aparece na Nova América S.A. – Agroenergia de maneira explícita, sendo reconhecida pelos entrevistados como a estratégia de agregação de valor, nos termos mais utilizados, na atuação da unidade estratégica de negócios. Os entrevistados mostram que a empresa se esforça bastante para ser um competidor diferenciado, fugindo da imagem de produtor de mera *commodity* ou matéria-prima, procurando oferecer algo de maior valor percebido a um amplo espectro do mercado e cobrando um preço-prêmio por esses benefícios adicionais, caracterizando a busca da vantagem competitiva da diferenciação, conforme Porter (1989, p. 12).

A posição competitiva da empresa, portanto, na explicação de Hax e Majluf (1991, p. 4) sobre estratégias no nível de negócios, refere-se à de competidora diferenciada dentro de sua indústria de atuação.

No segmento varejista de açúcar, a marca União, responsável por 60% do faturamento da empresa, representa um produto singular cuja qualidade é valorizada pelos consumidores, segundo os entrevistados, e da qual é cobrado um preço-prêmio por isso, que varia conforme a região de atuação e a percepção do consumidor. O principal condutor da singularidade da marca é representado provavelmente pela escolha de políticas e envolve a qualidade superior como característica básica do produto, a inovação de produtos com a marca União e a comunicação constante para a manutenção da tradicional marca lançada originalmente em 1910. Constitui também um provável condutor de singularidade o nível de integração da empresa, que permite controlar e coordenar as atividades de produção e assim sustentar um alto desempenho em busca da qualidade no produto, conforme Porter (1989, p. 115-118). As prováveis fontes de vantagem competitiva de diferenciação da marca União podem ser distinguidas principalmente nas atividades de *marketing* e vendas da cadeia de valores da empresa, nas operações e ainda no serviço, por meio de serviços no ponto-de-venda.

No segmento industrial, a marca União Pró lançada em 2006 também parece se diferenciar da concorrência pela escolha de políticas, conforme Porter (1989, p. 115), envolvendo a forte comunicação de uma marca tradicional, o atendimento às especificações estreitas de qualidade dos clientes, as inovações de produto, os serviços de apoio de engenheiros de alimentos e a garantia de fornecimento o ano todo. Outro condutor de singularidade importante na vantagem competitiva de diferenciação é representado provavelmente pelos elos, por meio de um diferencial de logística externa e entrega rápida e pontual, cujo pedido pode ser acompanhado pela *internet*. O nível de integração das atividades desempenhadas, que começa pela logística interna ou o recebimento da matéria-prima de outra empresa do grupo e passa pela industrialização, comercialização e distribuição pela própria empresa, auxilia ainda no controle e coordenação das ações em busca da diferenciação de qualidade e entrega. Na cadeia de valores da empresa, portanto, pode-se identificar como prováveis fontes da vantagem competitiva de diferenciação as atividades de aquisição, desenvolvimento de tecnologia, logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços.

Convém ressaltar que a análise da cadeia de valores da Nova América S.A. – Agroenergia e de suas prováveis fontes de diferenciação provém das evidências dos relatórios verbais dos entrevistados e de documentos relativos à própria empresa. Não foram analisadas, porém, as cadeias de valores dos concorrentes da empresa. Dessa forma, as inferências adquirem um

caráter apenas provável, ou seja, não podem ser consideradas conclusivas. Referem-se, de fato, à intenção da empresa de buscar a diferenciação e a forma utilizada para isto.

O conceito de estratégia competitiva genérica surge ainda sob a forma dos vetores de crescimento de desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados na tipologia de Ansoff (1977, p. 92) como possíveis direções de crescimento a serem seguidas dentro da indústria de açúcar, indicando maneiras de como a empresa pode competir em termos de produtos e mercados. A opção de crescimento por meio do desenvolvimento de produtos pode ser inferida na Nova América S.A. – Agroenergia com base em suas constantes inovações, como os açúcares *light*, em cubos ou de confeitiro. A intenção de ter o portfólio de produtos mais extenso da indústria e de desenvolver novos produtos adoçantes principalmente com a marca União, responsável pela inovação na empresa, indica a opção permanente por tal estratégia competitiva genérica pelos tomadores de decisão.

Já o desenvolvimento de mercados surge como opção da organização aos mercados com pouco crescimento. Como o segmento varejista cresce a pequenas taxas, basicamente conforme o crescimento populacional, e o segmento industrial também não passa de 4% ao ano, a empresa estuda e planeja a entrada no mercado de *food service*, ou alimentação fora do lar, que tem taxas bem mais atrativas de crescimento, entre 12% e 15% ao ano. No *food service* a empresa ofereceria o mesmo produto com pequenas modificações eventuais de tamanho e embalagem. A empresa se diz aberta e estuda continuamente novos mercados enquanto opção de crescimento, conforme evidenciou o seu processo de planejamento estratégico.

A empresa pode ainda ser identificada como o tipo organizacional estratégico dos exploradores de Miles e Snow (1978, p. 56), já que se encontra sempre em busca de novas oportunidades de produtos e mercados, assumindo e criando a mudança se necessário, principalmente por meio da inovação em produtos. A possibilidade de um açúcar com fibras solúveis, por exemplo, é uma das opções analisadas pela empresa que consistiria em uma relevante mudança na oferta de produtos ao mercado. A busca pelo mercado *food service* e o fato de o diretor presidente do grupo ser presidente do Centro de Tecnologia Canavieira também contribuem para evidenciar o padrão de comportamento explorador da empresa, caracterizando um âmbito de atuação amplo e dinâmico e a procura pelo desenvolvimento de novos mercados e tecnologias.

A estratégia de liderança de produto da tipologia de Treacy e Wiersema (1995, p. 105) pode ser percebida quanto à marca União no tocante ao seu direcionamento à qualidade superior. Ao mesmo tempo, a marca União Pró, destinada ao segmento industrial, parece seguir a estratégia de intimidade com o cliente, pois a empresa procura um relacionamento profundo com cada fabricante específico de alimentos e um atendimento personalizado a fim de satisfazer necessidades bastante específicas desses clientes (TREACY; WIERSEMA, p. 14). Essas duas estratégias, como já foi mencionado na fundamentação teórica, são consideradas por este autor como desdobramentos da estratégia de diferenciação de Michael Porter (1991), o que, portanto, não causa estranheza ao se encaixarem de uma forma geral dentro da noção ampla de diferenciação da unidade estratégica de negócios em estudo.

Em relação às opções do Modelo Delta, a estratégia da marca União no segmento varejista pode ser identificada como a de melhor produto, com as características de diferenciação do produto já mencionadas. Já a marca União Pró envolve um melhor conhecimento do cliente, um produto customizado e um relacionamento mais profundo em busca de uma maior ligação com consumidores individuais. A busca de um relacionamento duradouro faz parte da maneira de competir da Nova América S.A. – Agroenergia, destacou o gerente de *marketing* Sérgio Teixeira. Essa estratégia competitiva assemelha-se à opção estratégica do Modelo Delta de soluções totais ao cliente (HAX; WILDE II, 2001, p. 382), envolvendo inclusive a preocupação com a economia do cliente.

Os demais produtos do negócio de açúcar da Nova América S.A. – Agroenergia, como as marcas Dolce e Nova América, caracterizam-se como marcas de ocupação, segundo os termos de Terciotti, com pouca diferenciação e preço na média do mercado. Tais produtos estariam mais relacionados ao conceito de meio-termo de Porter (1989, p. 14), pois não alcançam vantagens competitivas nem de diferenciação, caracterizando-se como *commodities*, nem de liderança de custos, já que também não ocupam tal posição na indústria.

O foco em baixos custos em parte da empresa, especificamente na industrialização do açúcar, tendo a economia de escala das operações de moagem da cana-de-açúcar e a integração como condutores principais do baixo custo não caracteriza, entretanto, a estratégia da unidade de negócios como liderança de custos. Porter (1989, p. 12) afirma que o diferenciador não pode perder a proximidade de custos em relação ao restante da indústria, sob pena de ver o preço-

prêmio cobrado não proporcionar uma lucratividade maior, o que parece ser a intenção da empresa estudada na área de industrialização da cana-de-açúcar. O foco central está na diferenciação, conforme salienta o diretor comercial Melchíades Terciotti, sendo a operação de industrialização do açúcar de maneira eficiente uma necessidade competitiva, principalmente em se tratando do mercado de *commodities*, que possui baixas margens de lucro e segue cotações de mercado.

Na identificação das estratégias competitivas empregadas pela Nova América S.A. – Agroenergia foram utilizadas as abordagens de inferência do investigador, no qual este autor avaliou a estratégia da empresa combinando as informações obtidas nas entrevistas e na documentação com a fundamentação teórica desenvolvida e também utilizou a própria percepção dos altos administradores entrevistados, conforme Snow e Hambrick (1980, p. 532). A dupla abordagem permite uma maneira de se tentar aumentar a validade do processo de identificação.

Apesar da empresa reconhecer em sua atuação estratégias competitivas genéricas, principalmente a diferenciação de Porter (1991), ela não parece, entretanto, tão familiarizada com o conceito formal e seus detalhes. O conhecimento de Terciotti e Teixeira não passa de uma noção geral do trabalho de Michael Porter (1991). Avanzi, por sua vez, nem mesmo reconhece o conceito.

Conforme é evidenciado, várias das tipologias estudadas nesta pesquisa puderam ser observadas em uma empresa da indústria de açúcar. As diferentes estratégias competitivas genéricas identificadas na Nova América S.A. - Agroenergia representam opções estratégicas alternativas adotadas pela organização sobre como competir. Elas conseguem simplificar o complexo caráter multidimensional das suas estratégias e facilitam a compreensão dos padrões de comportamento ou de características que a empresa assume, conforme preconizam Herbert e Deresky (1987, p. 135). Realçam, assim, alguns aspectos ou dimensões chave sobre como a Nova América S.A. - Agroenergia pode competir na indústria de açúcar, como a diferenciação, o desenvolvimento de mercados ou a intimidade com o cliente.

O conceito de estratégias competitivas genéricas é aplicado na empresa como meio de alcançar um desempenho superior em sua indústria, como no caso da diferenciação, a característica estratégica mais relevante de sua atuação. Dois dos entrevistados citam a

estratégia de diferenciação ou de agregação de valor, termo mais utilizado por eles, como forma de oferecer ao mercado algo mais valioso, ou seja, benefícios ao consumidor que compensam o preço-prêmio pago. A estratégia competitiva adotada pela empresa procura, assim, a obtenção da vantagem competitiva da diferenciação para que a empresa alcance um desempenho superior na indústria, de acordo com Porter (1989, p. 22). É a forma que ela escolheu para competir, que a auxilia a se posicionar na indústria de açúcar e que fornece o contexto para a execução das diferentes atividades organizacionais, como serviços de apoio ao ponto-de-venda, o suporte de engenheiros de alimentos, uma logística externa rápida e pontual ou o atendimento a especificações estreitas de qualidade de produtos. A tipologia de Porter (1991), por meio da estratégia competitiva de diferenciação, parece servir bem à empresa estudada sobre como competir em sua indústria, não se mostrando excessivamente genérica a ponto de ser vaga. Ela abre caminho para a particularização da atuação diferenciada da empresa por meio de ações específicas ao longo de diversas dimensões.

A empresa, no entanto, não emprega o conceito estudado nesta pesquisa na identificação e análise da estratégia de seus concorrentes, deixando de aproveitar um importante auxílio cognitivo e analítico para a melhor compreensão do modo de competir de seus rivais. A Nova América S.A. – Agroenergia também não aplica, por ora, o conceito de estratégia competitiva genérica na comunicação da estratégia da empresa para seus diferentes públicos. Segundo declarou Teixeira, a estratégia não parece consolidada o suficiente para ser comunicada de forma ampla e explícita. Apesar da empresa ter vocação histórica para a agregação de valor, foi com a aquisição da marca União que ela parece estar de fato se aprofundando nesta posição na indústria de açúcar.

Quanto ao grupo estratégico de atuação da empresa, aquele “[...] grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.” (PORTER, 1991, p. 133), a Nova América S.A. – Agroenergia atua em um pequeno grupo caracterizado, segundo Waack e Neves (1998a, p. 13), como integrado à frente, criador e gestor de marcas com forte diferenciação e que as distribui ao varejo com amplo apoio dado ao canal de distribuição em relação aos serviços prestados no ponto-de-venda.

Quanto às competências, recursos ou capacidades principais identificados na Nova América S.A. – Agroenergia, a eficiência produtiva, a elaborada logística tanto interna quanto externa,

a inovação e customização dos produtos, os serviços oferecidos ao varejo e às indústrias, seus relacionamentos comerciais de longa data e a marca União constituem recursos importantes que podem contribuir para o valor percebido pelos clientes ou para o baixo custo, sendo importantes, portanto, para a determinação e implementação da estratégia competitiva da unidade de negócios.

No processo de avaliação e seleção de estratégias a empresa utiliza os critérios de considerar cenários relevantes levantados, ser coerente com a visão e os objetivos de longo prazo da empresa e ser factível em termos de recursos e de coerência interna com os aspectos organizacionais estabelecidos, como valores da empresa, conforme itens da lista de Aaker (2001, p. 43). Envolve ainda o teste da consonância ou adequação da empresa ao seu ambiente e viabilidade em termos de recursos físicos, financeiros ou humanos disponíveis, de acordo com os testes críticos de Rumelt (2001, p. 66).

Mas a busca da vantagem competitiva da diferenciação ou agregação de valor que não seja preço baixo aos produtos é talvez o mais relevante fator influenciador da escolha da estratégia competitiva da empresa. Ela permeia todo o discurso dos entrevistados em relação às decisões estratégicas tomadas. Tal critério de seleção de estratégias de negócios é comum tanto à lista de Aaker (2001, p. 43), quanto à de Rumelt (2001, p. 66), levantadas neste estudo, indicando a importância do conceito de vantagem competitiva nesse processo.

A influência do ambiente externo na determinação da estratégia da empresa pode ser evidenciada pelas análises de tendências de mercados realizadas no processo de planejamento estratégico, bem como pelo reconhecimento da importância da preferência dos clientes por produtos com menos calorias, no segmento varejista, ou por especificações estreitas de produtos, no segmento industrial. Assim, para atender às necessidades e desejos do mercado surgem as estratégias de diferenciação por meio da customização dos produtos, de desenvolvimento de produtos por meio do açúcar *light*, e do desenvolvimento de mercados promissores em termos de crescimento por meio da entrada no *food service*.

Aspectos internos também influenciam a estratégia da empresa, como a vocação da organização para a agregação de valor, para a diferenciação em um mercado de *commodities* e para a criação e manutenção de relacionamentos duradouros com seus clientes.

A estratégia da empresa reflete assim um processo de adequação da organização ao seu ambiente de atuação, procurando combinar suas características e pontos fortes com as oportunidades externas.

A estratégia genérica de diferenciação empregada apresenta riscos reconhecidos pelos entrevistados, como perda de eficiência e de proximidade em custo em relação aos concorrentes, já que tende a aumentar a complexidade das operações da empresa. Outros riscos percebidos correspondem à possibilidade de superação da diferenciação por parte dos concorrentes e da mudança de percepção de valor agregado pelos compradores. Tais riscos citados, de forma geral, vão ao encontro daqueles elencados por Porter (1989, p. 18).

Enquanto a estratégia de agregação de valor tende a tornar mais difícil a gestão da empresa em razão do conseqüente aumento da sua complexidade, podendo levar a uma perda de eficiência, a ênfase em baixos custos tende a causar a simplificação das operações mas também uma miopia decorrente da visão excessivamente interna. Tais fatores podem ser considerados facilitadores ou dificultadores da utilização das estratégias de diferenciação e liderança de custos.

Uma outra unidade de negócios do grupo Nova América, a Nova América S.A. – Agrícola, tem como principal atividade o cultivo da cana-de-açúcar (NOVA AMÉRICA, 2006b, p. 7) e, segundo os entrevistados, possui forte direcionamento à eficiência produtiva para a obtenção de baixos custos. Existe a possibilidade de sinergias ou inter-relações intangíveis caracterizadas, conforme Porter (1989, p. 293), como transferência de *know-how* gerencial entre as diferentes unidades empresariais. Neste caso, as inter-relações intangíveis corresponderiam ao aproveitamento da experiência em redução e manutenção de baixos custos entre a empresa agrícola e a área de industrialização de açúcar da Nova América S.A. – Agroenergia. Essa experiência pode ser caracterizada de forma geral como habilidades de supervisão intensa da mão-de-obra, controle rígido de custos, organização e estruturação de responsabilidades e boa capacidade de engenharia de processo (PORTER, 1991, p. 54-55).

Porter (1989, p. 21) afirma que empresas diversificadas tendem de forma geral a seguir uma mesma estratégia genérica por questões de eficiência e facilidade na gerência exercida pelo nível corporativo da organização, e por poder vir a explorar as sinergias advindas. Entretanto, como de forma geral as estratégias genéricas são diferentes, por exemplo, entre a Nova

América S.A. – Agrícola e a Nova América S.A. – Agroenergia, não parece haver conflitos, conforme declaram os entrevistados Terciotti e Teixeira, entre a atuação em baixos custos e a diferenciação. Afirmam que isso não ocorre nem mesmo entre os diferentes setores da empresa aqui estudada, como a industrialização do açúcar e a comercialização e distribuição do produto, que são bastante separados fisicamente. Essa separação pode inclusive auxiliar a evitar esses potenciais conflitos. A sugestão de Porter (1989, p. 21; 1991, p. 54) de que pode haver conflitos entre as diferentes maneiras de atuação e em relação aos requisitos e capacidades organizacionais necessárias para a boa implementação das estratégias pode representar apenas uma possibilidade remota, ainda que seja digna de nota e atenção.

O conceito de estratégia competitiva genérica na Nova América S.A. – Agroenergia aparece como uma forma de direcionar a organização e orientar as ações que permitem colocar em prática e manter o seu posicionamento pretendido na indústria. Sua característica ou posição é a de competidor diferenciado em uma indústria de *commodities*. A empresa procura agregar valor por meio de atributos valorizados pelos seus clientes tanto do varejo quanto do segmento industrial e cobra um preço-prêmio por isso ou consegue relacionamentos duradouros, ou ainda ambos. A estratégia competitiva genérica, portanto, exerce um papel direcionador e posicionador da empresa na indústria e orientador de suas ações para alcançar tal posição.

Apesar da empresa se declarar em constante transformação e de fato ter sofrido mudanças ao longo de sua existência, a estratégia de agregação de valor ou diferenciação na tipologia de Porter (1991), adotada nas últimas duas décadas, parece servir de forma bastante adequada à empresa como direcionador organizacional ao longo do tempo e orientador de suas ações. A crítica de D’aveni (1995, p. XXVIII) de que a tipologia de Porter (1991) tem um caráter engessado e estático pode talvez ser vista com reservas, já que tanto a indústria de açúcar quanto a organização aqui estudada não estiveram livres de transformações ao longo de sua existência. A Nova América Agroenergia e o grupo do qual faz parte passou por grande evolução da produção de cana-de-açúcar para a gestão de marcas no varejo e a indústria de açúcar, por sua vez, evoluiu consideravelmente em tamanho, observou a introdução dos adoçantes sintéticos e em 2006 percebe a ameaça de novos entrantes internacionais.

O desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados, liderança de produtos, intimidade com o cliente, melhor produto e soluções totais ao cliente, reconhecidos para fins

deste estudo como estratégias competitivas genéricas, também desempenham o papel direcionador na Nova América S.A. – Agroenergia, orientando-a sobre como competir em sua indústria. Cada uma das estratégias genéricas observadas na empresa estudada abrange um determinado aspecto ou dimensão, ou vários deles, que indicam à Nova América sobre como proceder a fim de buscar um desempenho organizacional superior na indústria de açúcar, podendo envolver uma posição, uma direção de crescimento, uma forma de desenvolver vínculos com os clientes ou uma proposição de valor.

As estratégias competitivas genéricas de diferenciação e os vetores de crescimento de desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados, reconhecidos pela própria empresa, também desempenham no processo estratégico da Nova América S.A. – Agroenergia o papel facilitador, pois simplificam e diminuem os esforços da tomada de decisão estratégica. Essas formas gerais de competir, ao serem reconhecidas e assumidas pelos altos administradores, sugerem apoio e subsídio para tornar mais fáceis as etapas de geração de alternativas, avaliação e seleção de opções no planejamento estratégico da empresa.

4.4 Conclusões da pesquisa de campo e recomendações para a empresa

No momento desta pesquisa, a Nova América S.A. – Agroenergia vive ainda um momento de transformação pela aquisição da marca União, fato este que parece estar ajudando no aprofundamento de sua posição de competidora diferenciada na indústria, vocação que a organização já tinha historicamente.

A fundamentação teórica levantada mostra-se bastante adequada e útil como guia para a investigação da aplicação das estratégias competitivas genéricas da organização em tela, permitindo um exame produtivo dos diversos aspectos da utilização do conceito. Ao mesmo tempo, a pesquisa empírica possibilita o exame de grande parte dos conceitos teóricos. O Quadro 9 mostra alguns dos principais resultados da análise dos dados.

A identificação das diferentes estratégias competitivas genéricas não apresentou dificuldades, utilizando-se da caracterização de suas tipologias e do método de classificação múltiplo

existente. Com o conhecimento das características dos diferentes tipos estratégicos associado às técnicas de identificação e classificação levantadas, no caso a inferência do investigador e a percepção dos participantes do planejamento estratégico (SNOW; HAMBRICK, 1980, p. 532), foi possível uma identificação sem grandes problemas.

Quadro 9 - Quadro-resumo com os principais resultados da análise dos dados

Tópico	Referencial Teórico	Resultados
Estratégias competitivas genéricas	Diferenciação / Liderança de custo Enfoque (custo / diferenciação) Penetração de mercado Desenvolvimento de produtos Desenvolvimento de mercados Excelência operacional Liderança no produto Intimidade com o cliente Melhor produto Soluções totais ao cliente <i>System lock-in</i> Explorador Defensor Analista Reativo	Diferenciação Desenvolvimento de produtos Desenvolvimento de mercados Intimidade com o cliente Liderança de produto Melhor produto Soluções totais ao cliente Explorador
Vantagens competitivas	Diferenciação Liderança de custo	Diferenciação
Aplicações das estratégias competitivas genéricas	Elaboração de alternativas estratégicas Análise estratégica dos concorrentes Ensino-aprendizagem Comunicação da estratégia	Elaboração de alternativas estratégicas
Papéis das estratégias competitivas genéricas	Descritor / analítico Facilitador Direcionador comunicador	Facilitador Direcionador

A empresa reconhece em sua atuação principalmente a estratégia competitiva genérica de diferenciação, mas também compreende sua opção pelo desenvolvimento de produtos e pelo desenvolvimento de mercados enquanto formas de competir. Pode-se identificar ainda a aplicação de outras estratégias, como liderança de produtos, intimidade com o cliente, melhor

produto, soluções totais ao cliente. Evidencia-se ainda a estratégia de adaptação ao ambiente relativa ao tipo organizacional estratégico dos exploradores. A fundamentação teórica possibilita esta identificação, bem como a análise de diversos aspectos do conceito, como natureza, aplicações, implementação, riscos percebidos e papéis desempenhados.

As descobertas sugerem que o conceito de estratégias competitivas genéricas tem aplicabilidade na Nova América S.A. – Agroenergia em seu processo estratégico, sendo utilizado na elaboração de alternativas estratégicas. O conceito poderia, entretanto, ter outras aplicações como comunicação ao público interno, descritor-analítico das estratégias dos concorrentes e ensino sobre estratégia aos participantes do seu planejamento estratégico. Isto caracteriza, portanto, uma aplicação limitada. O pouco conhecimento sobre o conceito pode ser uma das razões para essa limitada aplicação.

A utilização da estratégica genérica de diferenciação parece ter contribuído para uma efetiva conquista da posição de competidor diferenciado no mercado doméstico, tanto no segmento varejista quanto no industrial, foco de atuação principal da empresa no negócio de açúcar. A aquisição da marca União e a sua estratégia de agregação de valor parecem contribuir mutuamente e auxiliam a reforçar essa posição. A estratégia genérica adotada, portanto, parece ser útil aos objetivos da empresa e à busca de um desempenho organizacional superior, e consoante os seus valores de agregação de valor no mercado de *commodities*.

A natureza e as características das estratégias competitivas genéricas podem ser observadas em seus atributos e dimensões principais, sejam eles comportamentos, direções em termos de opções de produtos ou mercados, vantagens competitivas ou escopo de atuação, mostrando o caráter simplificador e geral do conceito que realça os aspectos essenciais das maneiras alternativas de se competir em um negócio para se alcançar um desempenho organizacional superior. Também é evidenciada a noção de estratégia competitiva genérica enquanto ponto de partida, fornecedora do contexto para outras decisões sobre ações para colocar em prática a referida opção. A utilização do conceito na elaboração de alternativas estratégicas é evidenciada, assim também como a sua não aplicação na análise estratégica dos concorrentes e na comunicação aos públicos da empresa.

O conceito assume no processo estratégico da empresa os papéis direcionador e facilitador. A importância do conceito de estratégias competitivas genéricas pode ser avaliada em razão de

ajudar a prover um mais fácil direcionamento à organização e posicionamento na indústria brasileira de açúcar e em fornecer alternativas de caminhos possíveis sobre como competir para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. O conceito, portanto, parece ser utilizado em razão do seu mérito e influência ao apoiar e facilitar o processo de tomada de decisão estratégica dos altos administradores da Nova América S.A. – Agroenergia e permitir o alcance da diferenciação pretendida, dos relacionamentos duradouros procurados com seus clientes e de um desempenho organizacional superior.

A partir das conclusões do estudo de caso, recomenda-se um conjunto de ações para a empresa estudada a fim de contribuir para o seu processo estratégico. De forma geral, tais sugestões podem ser consideradas também por outras empresas em situações similares.

Recomenda-se de maneira geral que a Nova América S.A. – Agroenergia incorpore formalmente o conceito de estratégias competitivas genéricas ao seu planejamento estratégico. De maneira específica, sugere-se que adote um treinamento ou curso aos respectivos participantes do processo sobre o conceito, suas principais tipologias, sua aplicação e suas dimensões relevantes a fim de ampliar o leque de opções estratégicas possíveis de se lançar mão diante das variadas circunstâncias e cenários que surgem, ampliando assim o menu de alternativas estratégicas. Não se recomenda a introdução de uma mera formalidade engessante, mas sim de um conceito útil e importante para a elaboração de alternativas estratégicas e o enriquecimento do processo estratégico já existente a fim de possibilitar uma tomada de decisão mais fácil e bem informada.

Sugere-se também a aplicação do conceito de estratégias competitivas genéricas na comunicação ao público interno da empresa para fins de mobilização efetiva de todos os níveis organizacionais em busca da implementação das estratégias adotadas.

Outra recomendação refere-se à aplicação do conceito na análise da concorrência para melhor diagnosticar e descrever a estratégia dos competidores rivais para fins de formulação estratégica.

Por último, a fim de aprofundar a posição de competidor diferenciado na indústria de açúcar, recomenda-se a análise de outras potenciais fontes de diferenciação, particularmente os

condutores de singularidade representados por possíveis elos dentro da cadeia de valores da Nova América S.A. – Agroenergia ou com seus canais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as principais conclusões e contribuições do estudo e oferece sugestões para estudos futuros a partir deste trabalho.

Esta pesquisa se propõe a analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas a fim de compreender seu papel, sua importância e como e porque as empresas as aplicam em seus processos estratégicos. Para isso, desenvolve uma revisão bibliográfica sobre o processo estratégico e algumas das diversas dimensões relevantes sobre as estratégias competitivas genéricas. São estudados aspectos como a evolução do conceito, sua natureza e características principais, aplicações, tipologias mais proeminentes, riscos, requisitos à implementação, utilização de estratégias combinadas, generalização e contingencialidade, papel, importância e críticas ao conceito. Para aprofundar o estudo, complementá-lo e enriquecê-lo, é realizada ainda uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso a fim de investigar a aplicação do conceito em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

Acredita-se ter alcançado o objetivo geral estabelecido no capítulo introdutório desta dissertação de analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em algumas das suas diversas dimensões relevantes levantadas na literatura da administração estratégica.

Há algumas contribuições e implicações importantes a serem consideradas a partir dos resultados desta pesquisa. Por meio da fundamentação teórica desenvolvida e do estudo de caso realizado, este estudo contribui para tornar mais claros os papéis desempenhados, as aplicações e a importância do conceito de estratégias competitivas genéricas no processo estratégico. Também auxilia no esclarecimento de diversos aspectos relativos à aplicação do conceito de estratégias competitivas genéricas, em sua definição ampla aqui adotada, como riscos, requisitos à implementação, caráter de universalidade ou contingência e utilização de estratégias combinadas.

A apreciação crítica das tipologias mais proeminentes levantadas e a reunião de algumas das principais críticas encontradas na literatura ao conceito de estratégias competitivas genéricas

permitem um maior discernimento e representam outra contribuição à compreensão do tema desta pesquisa.

O reconhecimento e a explicitação de diferentes aspectos do conceito mostram que sua abordagem não pode estar desvinculada das suas diferentes dimensões, relações e implicações. Nesse sentido, se não há exatamente informações que possam ser avaliadas como novas, ao menos se pode falar em uma configuração inovadora da apresentação e análise das informações, mostrando de forma estruturada diversos aspectos e dimensões relevantes das estratégias competitivas genéricas que em geral se apresentam dispersos na literatura da área. Espera-se que este enfoque abrangente possa contribuir para facilitar e enriquecer a compreensão do fenômeno da estratégia organizacional e representar um passo em direção a uma maior estruturação, consolidação e sistematização do corpo teórico sobre estratégias competitivas genéricas, subsidiando dessa forma futuras investigações sobre o tema.

Este estudo também levanta, analisa e utiliza técnicas importantes para identificação e classificação das estratégias genéricas que podem ser úteis para futuras pesquisas em que seja necessário identificar estratégias empregadas pelas empresas. Os resultados do estudo de caso desta dissertação sugerem que tais técnicas podem facilitar a identificação e classificação estratégica.

A investigação empírica do conceito e sua aplicação em uma empresa da indústria brasileira de açúcar, com o respectivo confronto do corpo teórico com a prática estratégica, contribui para uma maior aproximação entre as dimensões teóricas levantadas na literatura sobre administração estratégica e a aplicação prática do conceito nas empresas.

Este estudo também pode trazer contribuições à prática da administração estratégica. O enfoque estruturado adotado neste estudo pode vir a facilitar e guiar os tomadores de decisão estratégica das empresas no estabelecimento de estratégias mais adequadas e de modo mais consciente e bem informado ao considerar diversos aspectos e dimensões relevantes envolvidos na utilização das estratégias competitivas genéricas, como formas de atuação, requisitos para implementação, possíveis aplicações e riscos. O conteúdo desta dissertação, portanto, pode vir a servir de fonte de referência para empresas e seus altos administradores a fim de apoiar e aprimorar seu processo de tomada de decisão estratégica. De forma geral,

mais opções ou o reconhecimento delas traz a vantagem de não limitar as possibilidades. Representam mais alternativas ou caminhos estratégicos coerentes para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos e de um desempenho organizacional superior, tendo assim serventia no processo estratégico. O conceito pode vir a ter serventia nas empresas não apenas na elaboração de alternativas estratégicas, mas também na comunicação da estratégia competitiva aos seus públicos, na análise estratégica dos concorrentes para fins de formulação estratégica e no treinamento de seus executivos.

Espera-se assim, finalmente, que este trabalho possa assumir importância para estudos posteriores sobre o tema, por representar um pequeno passo adiante na compreensão do conceito de estratégias competitivas genéricas. Pesquisadores na área da estratégia podem dirigir ao conceito um olhar multidimensional de fato, desenvolvendo estudos subsequentes que contemplem melhor essa perspectiva mais ampla e aprofundem muitas das análises aqui iniciadas.

Estudos futuros podem explorar de maneira específica e em profundidade muitos dos aspectos aqui tratados, procurando revelar maiores detalhes por exemplo sobre os requisitos para a implementação das diferentes estratégias competitivas genéricas descritas, os respectivos riscos específicos envolvidos ou os fatores dificultadores e facilitadores da sua aplicação. Também podem ser estudadas as possibilidades de aplicação das estratégias competitivas genéricas em diferentes circunstâncias, buscando-se caracterizá-las como universais ou dependentes de certas precondições da indústria de atuação.

O conceito de estratégias competitivas genéricas deve continuar a ser desenvolvido em direção a novas tipologias que forneçam orientações sobre como competir em uma indústria. Novos aspectos, características ou dimensões sobre como competir podem se tornar relevantes e ser incorporados ou enfatizados em novos tipos estratégicos. Por isso, o estudo para a criação de novas tipologias deve continuar a fim de encontrar ou reconhecer padrões de atividade estratégica que permitam um desempenho superior. Entretanto, novas tipologias devem nascer já com uma análise estruturada de suas diversas dimensões, como aquelas abordadas nesta dissertação, a fim de proporcionar um instrumento mais amplo e completo para a sua compreensão e aplicação no processo estratégico das empresas.

O mesmo estudo de caso desta pesquisa pode vir a ser realizado em outras indústrias de significativo interesse, como a de aviação ou a hoteleira. Nesta última, várias estratégias competitivas genéricas diferentes costumam coexistir sob marcas ou bandeiras distintas pertencentes a uma mesma empresa.

Outro estudo interessante poderia advir de uma pesquisa longitudinal sobre a aplicação das estratégias genéricas, investigando ao longo do tempo o aprendizado estratégico, a variação no desempenho organizacional e as mudanças segundo o ciclo de vida do produto ou da indústria.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, David. A. *How to select a business strategy*. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167-175, spring 1984.

AÇÚCAR UNIÃO. Disponível em: <<http://www.ciauniao.com.br>>. Acesso em: 24/08/2006.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. *A model for diversification*. **Management Science**, v. 4, n. 4, p. 392-414, jul 1958.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRES, Nicholas; MCGAHAN, Anita M. *An interview with Michael Porter*. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, p. 43-52, may 2002.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BERGAMO, Giuliana; NEIVA, Paula. Açúcar: o perigo branco. **Veja**. São Paulo: Abril, ed. 1971, ano 39, n. 34, p. 88-98, 30/08/2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems, and a process*. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, may 1985.

BOWMAN, Cliff. *The essence of strategic management*. London: Prentice Hall, 1990.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE. **Ato de concentração nº. 08012.001720/2005-88**. Brasília, 23/08/2005. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/plen%E1rio/Sess%E3o%20355/Relat/08-Relat%F3rio-AC-2005-08012-001720-Nova%20Am%E9rica-Uni%E3o-Pfeiffer%20\(VERS%C3O%20P%DABLICA\).pdf](http://www.cade.gov.br/plen%E1rio/Sess%E3o%20355/Relat/08-Relat%F3rio-AC-2005-08012-001720-Nova%20Am%E9rica-Uni%E3o-Pfeiffer%20(VERS%C3O%20P%DABLICA).pdf)>. Acesso em: 29/08/2006.

BUZZELL, Robert D. *et al.* *Market share – a key to profitability*. **Harvard Business Review**, p. 97-106, jan-feb 1975.

CAMPBELL-HUNT, Colin. *What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 127-154, feb 2000.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul-set 1991.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CENTRO DE TECNOLOGIA CANAVIEIRA. Disponível em: <<http://www.ctc.com.br/php/pagina.php?doc=home>>. Acesso em: 24/10/2006.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CHRISMAN, James J. *et al.* *Toward a system for classifying business strategies*. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.

CHRISTENSEN, C. Roland *et al.* **Business policy: text and cases**. 4th ed. Homewood: Richard D. Irwin, INC, 1978.

D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; SULL, Donald N. *Strategy as simple rules*. **Harvard Business Review**, p. 107-116, jan 2001.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.

HALL, William K. *Survival strategies in a hostile environment*. **Harvard Business Review**, p. 75-85, sep-oct 1980.

HAMA, Lia. A primeira usina cotada na bolsa. **Exame**. São Paulo: Abril, p. 94-95, junho 2006. Anuário Exame – Agronegócio 2006-2007.

HAMBRICK, Donald C. *High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach*. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687-707, dec 1983.

HAMBRICK, Donald C. *Operationalizing the concept of business-level strategy in research*. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, oct 1980.

HAMBRICK, Donald C. *Some Tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, mar 1983.

HAMBRICK, Donald C. *Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues*. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 27-41, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Strategic intent*. **Harvard Business Review**, p. 63-76, may-june 1989.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may-june 1990.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc, 1991.

HAX, Arnaldo; WILDE II, Dean. *The delta model: discovering new sources of profitability in a networked economy*. **European Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 379-391, august 2001.

HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. *The delta model: toward a unified framework of strategy*. Boston: MIT Sloan School of Management, set 2002. Working paper 4261-02. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=344580>. Acesso em: 08/10/2006.

HERBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. *Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content*. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, mar-apr 1987.

HILL, Charles W. H. *Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework*. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HITT, Michael A. *et al.* *Functional importance and company performance: moderating effects of grand strategy and industry type*. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 315-330, oct-dec 1982.

HOFER, Charles W. *Toward a contingency theory of business strategy*. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 784-810, dec 1975.

HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

KAY, John. *What is strategy?* In: MINTZBERG, Henry *et al.* **Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined...** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Jaldir Freire *et al.* Setor sucroalcooleiro: açúcar. **BNDES – Informe Setorial**. Rio de Janeiro, n. 4, p. 1-5, 05/10/1995. Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/conhecimento/setorial/gsl_04.pdf>. Acesso em: 02/09/2006.

LOIOLA, Conrado. Projeção otimista para açúcar e álcool. **Valor Online**. São Paulo, 19/05/2006. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/agronegocios/179/Projecao+otimista+para+acucar+e+alcool+,nova%20am%c3%a9rica,,179,3693926.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

MATHIAS, João. Brasil consolida-se como maior produtor. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A8, 08/06/2005. Disponível em: <<http://www.panoramasetorial.com.br/upload/edi200562711468.pdf#search=%22panorama%20sucroalcooleiro%22>>. Acesso em: 02/09/2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MILES, Raymond E. *et al.* **Organizational strategy, structure, and process**. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul 1978.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*. **Journal of Management Studies**, n. 30, v. 4, p. 553-585, 1993.

MILLER, Danny. *The generic strategy trap*. **The Journal of Business Strategy**, p. 37-41, jan-feb 1992.

MINTZBERG, Henry. Estratégia artesanal. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, Henry. Estratégias empresariais genéricas. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001c.

MINTZBERG, Henry. Os 5 p's da estratégia. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001d.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MURRAY, Alan I. *A contingency view of Porter's "generic strategies"*. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3 p. 390-400, 1988.

NEVES, Marcos Fava; NEVES, Evaristo M. Setor sucroalcooleiro: qual é o seu limite? **Valor Online**. São Paulo, 25/08/2006. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/opinioao/Setor+sucroalcooleiro++qual+e+o+seu+limite,nova%20am%c3%a9rica,,58,3866426.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

NOVA AMÉRICA. **Açúcares industriais - União Pró**: folder. São Paulo, [2006a].

NOVA AMÉRICA. **Balanço social 2006**. Assis-SP, 2006b.

NOVA AMÉRICA. Disponível em: <<http://www.novamerica.com.br>>. Acesso em: 18/08/2006c.

NOVA AMÉRICA. **Relatório anual 2005-2004**. Tarumã-SP, 2005.

NOVA AMÉRICA. **Um conceito chamado Nova América**: valor marca gente. [Assis-SP], [2006?d].

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ORPLANA – Organização de plantadores de cana da região centro-sul do Brasil. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.orplana.com.br/estatisticas.asp>>. Acesso em: 14/09/2006.

PARNELL, John A.; HERSHEY, Lewis. *The strategy-performance relationship revisited: the blessing and curse of the combination strategy*. **International Journal of Commerce and Management**, v. 15, n. 1, p. 17-33, 2005.

PEARCE II, John A. *Selecting among alternative grand strategies*. **California Management Review**, v. 24, n. 3, p. 23-31, spring 1982.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. Da vantagem competitiva à estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov-dec 1996.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAY, Gautam *et al.* *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, jan 2004.

ROBINSON JR., Richard B.; PEARCE II, John A. *Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance*. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 43-60, jan-feb 1988.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAFRA 2006-2007: setor sucroalcooleiro terá mais um período positivo. **Mundo Nova América**. São Paulo, ano 2, n. 6, p. 10-13, junho 2006.

SALOMÃO, Alexa. A rainha do açúcar. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 838, ano 39, n. 5, p. 58, 16/03/2005a.

SALOMÃO, Alexa. O vento sopra a nosso favor. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 874, ano 40, n. 16, p. 30-32, 16/08/2006.

SALOMÃO, Alexa. Os estrangeiros invadem o campo. **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 847, ano 39, n. 14, p. 44-46, 20/07/2005b.

SCANDURA, Terri A.; WILLIAMS, Ethlyn A. *Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research*. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, dec 2000.

SCARAMUZZO, Mônica. De olho no varejo, grupo confere maior autonomia à marca União. **Valor Online**. São Paulo, 15/08/2006a. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/agronegocios/179/De+olho+no+varejo+grupo+confere+maior+autonomia+a+marca+Uniao,nova%20am%c3%a9rica,,179,3844387.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

SCARAMUZZO, Mônica. Empresa de investimentos dos EUA negocia usina no país. **Valor Online**. São Paulo, 22/03/2006b. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/agronegocios/179/Empresa+de+investimentos+dos+EUA+negocia+usina+no+pais,nova%20am%c3%a9rica,,179,3595561.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

SCARAMUZZO, Mônica. Nova América entra para o clube do bilhão. **Valor Online**. São Paulo, 04/05/2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/agronegocios/179/Nova+America+entra+para+o+clube+do+bilhao,,179,3003474.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SNOW, Charles C.; HAMBRICK, Donald C. *Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems*. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

SOBRAL, Eliane. Açúcar União simplifica receitas para a baixa renda. **Valor Online**. São Paulo, 28/11/2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresas/tecnologia/empresas/Acucar+Uniao+simplifica+receitas+para+a+baixa+renda,,51,3399535.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

STALK, George *et al.* *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. **Harvard Business Review**, p. 57-69, mar-apr 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TILLES, Seymour. *How to evaluate corporate strategy*. **Harvard Business Review**, p. 111-121, jul-aug 1963.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

UNICA – União da Agroindústria Canavieira de São Paulo. Disponível em: <<http://www.portalunica.com.br>>. Acesso em: 24/08/2006.

WAACK, Roberto Silva; NEVES, Marcos Fava. Sistema agroindustrial da cana-de-açúcar. v. 5, parte I. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio (Coord). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENSA, 1998a. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol_V_CANAparte1.PDF>. Acesso em: 02/10/2006.

WAACK, Roberto Silva; NEVES, Marcos Fava. Sistema agroindustrial da cana-de-açúcar. v. 5, parte II. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio (Coord). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENSA, 1998b. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol_V_CANAparte2.PDF>. Acesso em: 02/10/2006.

WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr-jun 1984.

WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm: ten years after*. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171-174, mar 1995.

WHITE, Roderick E. *Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation*. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 217-231, may-jun 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul-ago 1994.

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, dd de mm de aaaa

Ilmo. Sr.
Fulano de Tal
Cargo
Empresa

Prezado Senhor Fulano de Tal,

Como mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA-USP, venho solicitar permissão para realizar a atividade de coleta de dados, basicamente sob a forma de entrevistas com os diretores dessa empresa, como trabalho de campo para a conclusão de minha dissertação de mestrado.

A dissertação de mestrado é um pré-requisito fundamental para a conclusão do curso e obtenção do título de Mestre em Administração. O tema desenvolvido em minha dissertação refere-se ao papel das estratégias genéricas no processo estratégico das empresas e estudo o caso de uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

Agradeço antecipadamente sua atenção e sua importante contribuição para a realização deste trabalho.

Cordialmente,

Marco Antonio Silva de Castro
MESTRANDO

Prof. Dr. Edison Fernandes Polo
ORIENTADOR

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1 - VISÃO GERAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

Este projeto de estudo de caso é parte integrante de uma dissertação de mestrado na área de administração geral, linha de pesquisa “estratégia das organizações”, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, pesquisa esta realizada com recursos unicamente do autor.

Título:

Papel, Importância e Aplicação das Estratégias Competitivas Genéricas: Estudo de Caso na Indústria de Açúcar

Problema de pesquisa:

- Qual é o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e como e por que as empresas as aplicam em seus processos estratégicos?

Objetivo geral:

- Analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões relevantes.

Objetivos específicos:

- Estabelecer a fundamentação teórica sobre o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e a sua aplicação no processo estratégico das empresas;
- Investigar a aplicação das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

2 - PROCEDIMENTOS DE CAMPO

- **Aspectos metodológicos:** pesquisa exploratória de natureza qualitativa com pesquisa de campo utilizando a estratégia do estudo de caso único holístico. A unidade de análise do caso é a diretoria e a gerência da empresa, responsáveis pelas decisões estratégicas da organização.
- **Fontes de evidência:** entrevista focal pessoal e individual com diretores e gerentes da empresa e documentação.
- **Instrumento de coleta de dados:** roteiro de entrevista não-estruturado e não-disfarçado.
- **Indústria:** Açucareira brasileira
- **Empresa-Caso:** Nova América S.A. - Agroenergia, unidade estratégica de negócios pertencente ao grupo Nova América.
- **Pesquisador / entrevistador:** Marco Antonio Silva de Castro

Procedimentos e observações:

- Solicitar documentos que possam ampliar ou corroborar as informações verbais ou, ainda, torná-las mais precisas, sempre que possível. Ex.: relatórios anuais, planos, estudos formais ou informais, avaliações, propostas, pesquisas, projetos, organogramas, fluxogramas, demonstrativos, relatórios gerenciais, modelos, procedimentos ou rotinas, comunicações internas ou externas, peças publicitárias, reportagens, *newsletters*, materiais de associações de classe ou sindicatos e outras publicações especializadas;
- As questões do roteiro de entrevista são feitas para o entrevistador e não literalmente para o entrevistado. Servem como guia para a coleta das informações durante a investigação;
- As questões do roteiro devem ser aprofundadas de forma a explorar adequadamente o assunto. Buscar as relações de como e porque os eventos estudados ocorrem;
- Utilizar gravador, sob permissão, e efetuar anotações ao mesmo tempo;
- Indagar sobre confidencialidade ou limitação da divulgação das informações prestadas;
- Conseguir permissão para enviar relatório da entrevista para eventuais revisões e considerações adicionais por *e-mail* aos respectivos entrevistados;
- Tempo estimado para a entrevista: 1h30min.

3 - QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

Caracterização do entrevistado:

Nome completo:

Departamento:

Cargo:

Tempo na função:

Formação do entrevistado:

Trajetória profissional:

Tel contato: ()

E-mail:

Local de trabalho:

Data da entrevista:

Horário:

Local:

Tempo de entrevista:

Comentários gerais do entrevistador:

Questões do Roteiro de Entrevista

1. Planejamento Estratégico e Conhecimento Sobre Estratégias Competitivas Genéricas

- 1.1 A empresa realiza o planejamento estratégico? Como ele é realizado?
- 1.2 Como se dá o processo de formulação da estratégia competitiva?
- 1.3 O que você entende por estratégias competitivas genéricas?
- 1.4 Quais estratégias competitivas genéricas você conhece?
- 1.5 Como você descreveria as estratégias competitivas genéricas atuais empregadas pela empresa?

2. Avaliação e Seleção das Estratégias Competitivas

- 2.1 Como a empresa analisa, avalia e seleciona as suas estratégias competitivas? Quais etapas e critérios utiliza?

2.2 Quais fatores e condições influenciam a escolha da estratégia competitiva da empresa? Como eles exercem influência? Por que foram escolhidas as atuais estratégias?

2.3 Como o ambiente externo influencia a escolha da estratégia competitiva?

2.4 Como aspectos internos da empresa, por exemplo recursos, habilidades, cultura organizacional, estrutura e processos gerenciais influenciam a escolha da estratégia?

2.5 Quais as principais competências, capacidades e habilidades da empresa? Como elas são utilizadas na formulação estratégica?

3. Utilização das Estratégias Competitivas Genéricas

3.1 Quais os usos e aplicações das estratégias competitivas genéricas na empresa?

3.2 Em quais momentos ou etapas do processo estratégico da empresa as estratégias competitivas genéricas da empresa são utilizadas?

3.3 Qual a importância do conceito de estratégias competitivas genéricas para a empresa?

3.4 Qual o papel ou função das estratégias competitivas genéricas no processo de formulação estratégica da empresa? Como e por que elas auxiliam esse processo?

3.5 Quais vantagens ou benefícios a empresa percebe no uso de suas estratégias competitivas genéricas atuais?

3.6 Quais desvantagens a empresa percebe no uso de suas estratégias competitivas genéricas atuais?

3.7 A empresa utiliza o conceito de estratégias genéricas para avaliar a estratégia competitiva dos seus concorrentes? Como?

3.8 Quais os seus principais concorrentes e quais as estratégias competitivas genéricas percebidas de cada um deles?

4. Implementação das Estratégias Competitivas Genéricas

4.1 Todos os níveis da empresa estão cientes da estratégia competitiva da empresa? Ela é explícita e comunicada de forma ampla a todos ou é tratada com sigilo?

4.2 Como a estratégia competitiva genérica adotada auxilia na criação da vantagem competitiva da empresa?

4.3 Como a estratégia competitiva da unidade de negócios se relaciona com a estratégia corporativa do grupo ao qual pertence?

4.4 Como a estratégia competitiva da empresa é implementada e operacionalizada?

4.5 Como a estratégia competitiva genérica orienta ou influencia as estratégias de cada departamento da empresa?

4.6 Como a estratégia competitiva da empresa tem evoluído ao longo do tempo? O que determinou essas mudanças?

4.7 Quais as principais medidas de desempenho que a empresa utiliza? Como a estratégia competitiva genérica influencia essas medidas de desempenho?

5. Fatores Limitadores e Dificultadores da Utilização de Estratégias Competitivas Genéricas

5.1 Quais fatores você considera como limitadores ou dificultadores da utilização do conceito de estratégias competitivas genéricas na empresa? Por que?

5.2 Quais riscos a empresa percebe na utilização das estratégias competitivas genéricas atuais?

4 - GUIA PARA O RELATÓRIO FINAL DO ESTUDO DE CASO

- **Análise dos dados:** este estudo utiliza a estratégia geral de análise baseada em proposições teóricas e, como técnica analítica específica, a adequação ao padrão, a fim de examinar o papel, a importância e a aplicação das estratégias competitivas genéricas no processo estratégico da empresa em tela, comparando as evidências empíricas obtidas com as proposições teóricas apresentadas na fundamentação teórica.
- **Relatório final da pesquisa de campo:** seguirá uma estrutura analítica linear, com a apresentação da indústria estudada, da empresa escolhida como caso, dos dados coletados na entrevista e na documentação, análise, discussão e descobertas principais, e conclusões, incluindo limitações da pesquisa.