

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA – FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HÍTALO SILVA CUNHA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS CORPORATIVAS E
COMPETITIVAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO
SETOR HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS**

DOURADOS/MS
2010

HÍTALO SILVA CUNHA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS CORPORATIVAS E
COMPETITIVAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO
MUNICÍPIO DE DOURADOS**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Fabiana Gohr

Dourados/MS
2010

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, minha querida avó e meu falecido e amado avô, que são o meu porto seguro, o meu alicerce, estando ao meu lado ou não. A todos vocês, que tinham o sonho de ver um filho, de ver um neto formado, eu dedico o meu trabalho e realizo com prazer esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Eu quero agradecer a tudo e a todos que contribuíram voluntária e involuntariamente para que eu, um dia, pudesse chegar aqui hoje. Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter derramado tantas bênçãos na minha vida, atendendo às minhas orações e me proporcionando momentos como esse.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, que sempre me incentivaram a lutar exaustivamente para superar os desafios e conquistar meus objetivos, sem deixar que nada me faltasse.

Agradeço aos meus professores, que ao longo desses cinco anos de faculdade contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal, transmitindo todo o seu conhecimento e sanando as minhas dúvidas. Agradeço em especial, é claro, a minha professora e orientadora Dra. Cláudia Fabiana Gohr, que aturou as minhas incalculáveis reclamações de que não conseguiria, sempre me incentivando e se mostrando disposta a ajudar, e que se tornou para mim uma referência de ensino, com toda a sua competência e conhecimento.

Agradeço também ao amor da minha vida, que sempre esteve ao meu lado, tornando os momentos ruins mais fáceis de serem vividos, e pela paciência e compreensão pelos inumeráveis finais de semana sem nos vermos em função desse trabalho.

Agradeço também a cafeína presente no café e na coca-cola, que conseguiram a façanha de me manterem acordado incontáveis madrugadas.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver uma análise das estratégias empregadas pelas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS. A revisão da literatura abordou o estudo das estratégias competitivas, corporativas e funcionais, para fundamentar a identificação e análise das estratégias empregadas pelas empresas objeto de estudo. Foi desenvolvido um questionário (apêndice A) para aplicação de entrevista semiestruturada em dois hotéis, para mensuração das estratégias competitivas e funcionais empregadas por estes. Os resultados foram analisados e comparados e pode-se concluir que as duas organizações estudadas adotam principalmente dois tipos de estratégia: a estratégia competitiva de diferenciação e a estratégia corporativa de crescimento interno. No entanto, diante do cenário competitivo que se aproxima, recomenda-se que as empresas mantenham um controle mais eficiente de custos e utilizem instrumentos mais eficazes de análise da concorrência e dos clientes.

Palavras-chave: Estratégia. Hotéis. Análise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Curva de aprendizado.....	41
Figura 02 – Etapas da pesquisa.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo da análise das forças competitivas no setor.....	91
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens Estratégicas.....	21
Quadro 2 – Quando-resumo das principais visões de estratégia	22
Quadro 3 – Quadro-resumo das forças setoriais de Porter.....	31
Quadro 4 – Tipologias estratégicas, segundo Aaker (2007).....	35
Quadro 5 – Tipos e níveis de estratégia.....	36
Quadro 6 – Tipologias de estratégias corporativas.....	59
Quadro 7 – Componentes do vetor de crescimento.....	60
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens associadas à integração vertical.....	64
Quadro 9 – Formas de relações de diversificação.....	69
Quadro 10 – Resumo das principais tipologias estratégicas.....	79
Quadro 11 – Características dos empreendimentos estudados.....	89
Quadro 12 – Análise comparativa das estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos estudados.....	95
Quadro 13 – Análise comparativa das estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos estudados.....	97
Quadro 14 – Quadro-resumo das principais sugestões aos empreendimentos estudados.....	100

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Apresentação do problema	11
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do trabalho	16
CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 Estratégia.....	18
2.2 Administração estratégica	25
2.3 Ambiente organizacional	27
2.3.1 Ambiente externo	27
2.3.2 Análise do Ambiente Interno	33
2.4 Estratégia empresarial	34

	10
2.4.1 Estratégias competitivas ou no nível dos negócios	36
2.4.1.1 Liderança em custos	37
2.4.1.2 Diferenciação.....	48
2.4.1.3 Foco	56
2.4.2 Estratégias corporativas.....	58
2.4.2.1 Estratégias de crescimento.....	60
2.4.2.2 Estratégias de estabilidade.....	77
2.4.2.3 Estratégias de redução	78
2.5 Um resumo das tipologias estratégicas	79
2.6 Considerações finais do capítulo	80
CAPÍTULO 03 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
3.1 Classificação da pesquisa e unidade de análise.....	81
3.2 Técnicas de coleta e análise dos dados	82
3.3 Delimitação do trabalho e limitações do método	83
3.4 Critérios de análise	84
CAPÍTULO 04 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO SETOR	
HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS.....	87
4.1 Informações gerais do setor	87
4.2 Descrição das empresas objeto de estudo	88
4.3 Análise competitiva do setor	89
4.4 Análise comparativa das estratégias adotadas.....	92
4.4.1 Estratégias competitivas.....	92
4.4.2 Estratégias corporativas.....	95
4.4.3 Considerações quanto às estratégias adotadas pelos empreendimentos estudados e sugestões de melhorias	97
4.5 Considerações finais do capítulo	100

CAPÍTULO 05 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
5.1 Recomendações para trabalhos futuros	103
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES.....	108
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	109
ANEXOS.....	117
ANEXO A – Questionário de análise estratégica do setor competitivo, baseado em Fernandes e Berton (2005)	118

CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do problema

Em tempos atuais, é evidente que o ambiente onde as empresas estão inseridas passou por uma mudança estrutural. A globalização aliada à concorrência cada vez mais acirrada obriga as empresas a adotarem medidas para sobrevivência em um mercado extremamente competitivo.

As mudanças não englobam apenas a concorrência, mas também o mercado consumidor, que se mostra mais exigente, em busca de produtos e serviços mais adequados às suas necessidades e expectativas individuais.

Nesse contexto, estratégia tornou-se um tema de grande relevância para as empresas, independente de seu porte, pois é utilizada como forma de se traçar alternativas às mudanças e projetar novos caminhos a seguir.

Nesse contexto, surge o conceito de Administração Estratégica. Muito mais ampla, a administração estratégica engloba também os estágios iniciais de determinação da missão, objetivos e valores da organização, no contexto de seus ambientes interno e externo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Este conceito surgiu nos anos 1950, quando a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiaram uma análise de currículo e ensino nas escolas de administração. De

acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a partir desse estudo, concluiu-se que a educação formal em administração nas universidades deveria ser estendida e concluída com uma disciplina mestre que integrasse os conhecimentos nas áreas de contabilidade, finanças, marketing, administração e economia.

Ainda segundo os autores, esta disciplina mestra foi denominada “Política de Negócios”, mais tarde foi expandida e passou-se a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação e da implantação de estratégias e de controle estratégico, surgindo, então, o conceito final de Administração Estratégica. Por esse motivo, é usada pela alta administração para formular os passos futuros da empresa. Os administradores estratégicos podem utilizá-la também para identificar pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, mantendo assim, um ajuste compatível entre negócio e seu ambiente, necessário para a viabilidade competitiva.

As empresas turísticas também precisam implementar a gestão estratégica, portanto, necessitam desenvolver estratégias que permitam ampliar a competitividade dessas organizações. O número de empreendimentos turísticos vem aumentando ao longo dos anos, portanto, a concorrência nesse setor tem se ampliado. No Brasil, o aumento do número de empresas turísticas é uma consequência do aumento do número de turistas, pois de acordo com o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (2009) somente no ano de 2009, o número de desembarques (nacionais e internacionais) no Brasil foi de 44.731.512.

Ainda segundo o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo (2009), o turismo pode ser segmentado a partir de elementos de oferta e características da demanda. O Brasil é reconhecido mundialmente como um importante centro turístico e possui recursos ímpares que permitem diversos tipos de segmentação. A transformação de tais recursos em atrativos, de modo a constituírem roteiros e produtos turísticos, utiliza a segmentação como estratégia principal.

Com a globalização da economia e a conseqüente aproximação de empresas, o desenvolvimento tecnológico e o aprimoramento dos meios de transporte e de comunicação facilitaram e estimularam a movimentação turística mundial e, de modo especial, os deslocamentos para fins de troca de informações, promoção e geração de negócios. Configurando-se, assim, um novo segmento da oferta turística, denominado Turismo de Negócios & Eventos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

No Brasil, esse tipo de turismo vem apresentando números expressivos, resultado de crescentes investimentos em infraestrutura e equipamentos turísticos na promoção da imagem do país no exterior e na crescente profissionalização dos serviços (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

O município de Dourados, localizado no sul do estado de Mato Grosso do Sul, com uma área de 4.806 km², possui 189.762 habitantes (IBGE, 2009). Em constante crescimento, a cidade desponta como um importante centro de negócios no estado, com grande potencial para o agronegócio, atraindo os investimentos de grandes usinas de álcool e açúcar, além de possuir 7.962 empresas ativas (JUCEMS, 2010).

Sem atrativos turísticos de grande importância e levando em consideração os dados supracitados, Dourados possui um grande potencial para o Turismo de Negócios. Atento e acompanhando esta mudança, o setor hoteleiro do município, composto por 24 empresas (PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2010), aproveita esse fato para concentrar seus esforços na hospedagem de executivos e profissionais que viajam à cidade para a realização de negócios.

Por atuar em um cenário sensível a essas mudanças externas, a rede hoteleira do município também pode sofrer impactos negativos. Atualmente, depara-se diante da instalação de uma franquia concorrente, de renome internacional, capaz de impactar diretamente no seu mercado consumidor. Nesse sentido, é de fundamental importância que

essas empresas formulem e implementem estratégias que lhes possibilitem ampliar a sua competitividade de forma duradoura no mercado.

Tomando por base o exposto, este trabalho pretende responder à seguinte questão pesquisa: “Quais as estratégias corporativas e competitivas adotadas por duas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma análise comparativa das estratégias corporativas e competitivas empregadas por duas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o contexto setorial hoteleiro do estado de MS
- b) Descrever as principais estratégias empregadas por duas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS;
- c) Desenvolver um estudo comparativo das principais estratégias identificadas;

1.3 Justificativa

A escolha do tema proposto se deu em função da importância da estratégia para as empresas. Hoje a estratégia é uma ferramenta vital para a sobrevivência empresarial, em um tempo em que a concorrência é globalizada e está cada vez mais acirrada. A estratégia é a base para a tomada de decisões e condução das ações das empresas, contribuindo de maneira significativa para o fomento e desenvolvimento empresarial e, conseqüente, o desenvolvimento econômico mundial.

Em especial, as estratégias competitivas constituem-se na ferramenta mais eficaz para as empresas diante um cenário aonde competição vem se tornando cada vez mais agressiva e os mercados mundiais mudam constantemente. O resultado bem sucedido do emprego de uma

estratégia competitiva é a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Ao passo que, as estratégias corporativas são importantes para nortear a empresa sobre quais segmentos ou mercados poderá atuar.

Estratégia é uma ferramenta relevante para todos os tipos de empresas, os empreendimentos turísticos não são exceção à regra. Inseridos em um campo diretamente sensível às mudanças no cenário internacional, os hotéis necessitam do uso de estratégias para se manterem competitivos e sobreviverem no mercado nacional.

O tema estratégias empresariais tem sido um tema relevante de pesquisa no setor hoteleiro, conforme pode ser observado no trabalho de Gohr (2000) e Gohr e Santos (2010), e em outros setores, (GIMENEZ *et al.* (1999), OLIVEIRA *et al.* (2008), entre outros). Nesse sentido, estudar as estratégias empresariais que vêm sendo empregadas pelo setor hoteleiro das organizações do município de Dourados/MS torna-se relevante, tendo em vista que não foi encontrada nenhuma pesquisa desse tipo na região. Assim, o trabalho também poderá contribuir para a literatura empírica.

Com reconhecimento internacional devido às suas belezas naturais e festas típicas singulares, o Brasil tem grande potencial para a atividade turística e os empreendimentos turísticos do país se aproveitam desses fatores naturais e culturais, contribuindo cada vez mais para o saldo positivo da balança comercial brasileira.

Também considerado um país em desenvolvimento, mas com grande potencial para se tornar uma potência econômica, o Brasil é visto por investidores estrangeiros como um mercado atrativo. Fruto disso tem sido a instalação crescente de multinacionais e *franshisings* internacionais, desencadeando um ramo do turismo denominado turismo de negócios.

Em específico, o município de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul, é reconhecido regionalmente como a capital do agronegócio do estado. Os hotéis do município

exploram esse nicho de mercado: os executivos que viajam para o desenvolvimento de negócios.

Como qualquer empreendimento turístico, os hotéis do município de Dourados/MS também sofreram impactos devido à concorrência internacional: está em fase de acabamento a construção de uma franquia de hotéis econômicos de renome nacional, gerenciada por uma cadeia internacional de hotéis.

Assim, o desenvolvimento deste trabalho possibilitará aos hotéis o conhecimento prático dos tipos de estratégias que estão sendo implementadas pelas empresas do setor, o que poderá auxiliar na gestão estratégica desses empreendimentos.

Além disso, desenvolvimento desse trabalho permitirá ao acadêmico aliar o conhecimento adquirido ao longo do curso de graduação, à prática, por meio do estudo das estratégias empregadas pelas empresas da região.

Para finalizar, o presente trabalho também se justifica em função do mesmo poder ser utilizado por futuros acadêmicos do curso de Graduação em Administração, tendo em vista que ainda são poucos os trabalhos que abordam o estudo do setor hoteleiro do município de Dourados/MS, em especial as estratégias adotadas pelas empresas do setor.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho contempla cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da apresentação dos aspectos relacionados à definição do tema e do problema de pesquisa, bem como os objetivos que o trabalho pretende atingir e a justificativa para definição do problema de pesquisa.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, assim, são apresentados, analisados e discutidos os principais conceitos e classificações acerca das

tipologias estratégicas existentes. Desde o estudo dos conceitos das estratégias empregadas até o processo de implementação destas estratégias

Já no terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa científica. Nesse sentido, são apresentados os procedimentos, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados para responder ao problema de pesquisa.

No quarto capítulo, são descritas as empresas objeto de estudo e realizada uma análise das principais estratégias adotadas por estas empresas e da percepção que as empresas têm do setor em que estão inseridas, além das recomendações sugeridas para estas empresas.

O capítulo cinco aborda as principais conclusões acerca do trabalho realizado e sugestões de outras pesquisas, que não fazem parte do escopo do presente trabalho, mas o têm com ponto de início.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo pretende-se apresentar os principais conceitos e tipologias do termo estratégia, sob a visão dos diferentes autores. Serão apresentadas desde as tipologias estratégicas principais e suas classificações, até o processo de implementação.

2.1 Estratégia

A estratégia pode ser definida, segundo Ferreira (1993) como (i) a arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas; e, (ii) a arte de explicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

As primeiras noções de estratégia foram inicialmente utilizadas pelos grandes generais e comandantes como ferramenta para alcançar a vitória em tempos de guerra. O termo tomou um caráter empresarial e atualmente é amplamente utilizado por gerentes executivos em suas “guerras” na concorrência dos mercados mundiais, diante de um cenário cada vez mais competitivo:

O vocabulário dos negócios, da gestão de empresas e do empreendedorismo incorporou a terminologia das estratégias de guerra. Há um fio condutor que parte da China feudal de Sun Tzu, há 25 séculos, passa pelas cidades-Estado da Itália de Maquiavel, há quinhentos anos, e chega às empresas-Estado com ações em Wall Street nos dias de hoje. (TZU, 2008, p. 19)

A literatura acerca do termo estratégia é abundante, porém, percebe-se que cada autor possui uma abordagem e visão diferentes do estudo estratégico, cada um discorre sobre o tema pelo ponto de vista que lhe parece mais conveniente e sobre um número determinado de perspectivas, por isso mesmo, não há uniformidade em relação aos conceitos. O único ponto

em comum entre estudiosos e estrategistas é a inexistência de um conceito único para definir o que estratégia realmente significa (WHITTINGTON, 2002).

Porter (1999, p. 63) diz que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Segundo o autor, se existisse uma única posição ideal, a estratégia não seria necessária, a vantagem de uma empresa para outra seria definida por aquela que conseguisse se apropriar dessa posição única primeiro. O sucesso do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais, se os mesmos conjuntos de atividades fossem suficientes para satisfazer a todas as necessidades dos clientes, o que determinaria a vantagem competitiva seria a que tivesse maior eficácia operacional.

Whittington (2002) afirma que não existe muita concordância a respeito de estratégia. Segredos da estratégia corporativa não podem ser adquiridos em livros e se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas e os altos salários dos gerentes executivos não seriam justificados. Já Zaccarelli (2003) atribui a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia à amplitude do conceito.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) comparam o processo de formulação da estratégia à fábula dos seis homens cegos e o elefante, cada cego toca uma parte do elefante e formula uma visão diferente do animal, nenhum deles pode ter uma visão exata do elefante, porque não conseguem enxergá-lo por inteiro. O que os autores querem dizer com esta fábula é que não há um autor que enxergue a estratégia como um todo, cada um até hoje “tocou” em uma parte ou outra do processo de formulação estratégico, permanecendo em “total ignorância” a respeito do restante.

Mintzberg *et al.* (2009) conceitua estratégia a partir de cinco dimensões, sem a necessidade de haver uma definição correta, são os chamados 5 P’s da estratégia em que a estratégia pode ser vista como:

- Plano – equivale a dizer que estratégia é um curso de ação conscientemente pretendido para o futuro, um caminho a ser seguido para que se atinjam os objetivos estabelecidos; um olhar para o futuro;
- Padrão – estratégia vista como um comportamento ao longo do tempo, um olhar sobre o comportamento passado como alternativa para nortear ações;
- Posição – ideia de que a estratégia pode ser vista como uma posição de um determinado produto no mercado, ou seja, a visão e o valor que o consumidor final percebe daquele produto. Porter (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006) afirma que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades;
- Perspectiva – é a estratégia vista como um olhar para dentro da organização, uma análise da maneira como a organização como um todo e também como a alta administração é conduzida;
- Pretexto – estratégia vista como um truque, uma “manobra” para ludibriar os concorrentes.

Whittington (2002) apresenta mais quatro abordagens genéricas de estratégia: a Clássica, a Evolucionária, a Processualista e a Sistêmica, conforme resumo no quadro 1.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) elaboram um conceito mais genérico de estratégia, com o objetivo da obtenção de vantagem competitiva. Segundo os autores, estratégia pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Essa definição se assemelha aos conceitos de Porter (2009), quando afirma que a estratégia pode ser compreendida como uma posição adquirida pela empresa de forma a manter uma vantagem competitiva sustentável no mercado; e um padrão de decisões mantido pela organização ao longo do tempo (MINTZBERG *et al*, 2009).

Abordagens estratégicas segundo Whittington (2002)	
Abordagens estratégicas	Definição
Abordagem Clássica	A mais antiga abordagem prega que a lucratividade é o principal objetivo das empresas e o planejamento racional é o meio para se obtê-la.
Abordagem Evolucionária	Oposto da abordagem clássica, propõe o desapego pela habilidade de gerenciar e planejar de maneira racional, afirma que a sobrevivência é uma questão de talento e instinto e não fruto de um planejamento; os mercados por si só asseguram o sucesso das organizações.
Abordagem Processualista	Assemelha-se a abordagem clássica quanto ao ceticismo ao desenvolvimento racional da estratégia, mas não acredita que os mercados sozinhos sejam capazes de assegurar bons resultados. Não deve empenhar-se na busca racional de um ideal inacessível, mas aceitar a realidade e trabalhando de acordo com as condições impostas.
Abordagem Sistêmica	A exemplo da teoria clássica, a abordagem sistêmica prevê que o sucesso das empresas está na capacidade de planejarem e agirem dentro dos seus ambientes, porém, considera que esse planejamento não pode ser feito de maneira racional, tem de ser baseado nas culturas e poderes dos sistemas sociais dos locais onde as organizações se desenvolvem.

Quadro 1: Abordagens estratégicas segundo Whittington (2002).

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Whittington (2002).

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) elaboram um conceito mais genérico e objetivo do termo estratégia, mas sob o ponto de vista dos preceitos básicos da organização, definem como os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A visão desses autores também é convergente com a visão de Mintzberg *et al.*, (2009) em relação à estratégia como um plano. Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda estabelecem três pontos gerais para a efetiva implementação de uma estratégia, com vistas ao alcance de resultados estabelecidos:

- a) A formulação da estratégia (desenvolvimento);
- b) A implementação da estratégia (colocá-la em ação);
- c) O controle estratégico (modificar, ou a estratégia ou sua implementação, para assegurar que os resultados sejam alcançados).

No quadro 2 ilustrado a seguir são apresentadas as principais visões acerca das estratégias.

Quadro-resumo das principais visões de estratégia	
Autor	Visão estratégica
Porter (1999)	Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg et al., (2009)	Cinco P's, estratégia vista como Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Pretexto
Whittington (2002)	Abordagens genéricas da estratégia: Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	Três estágios da formação da estratégia: Formulação, Implementação e Controle.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)	Estratégia como conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências e obter vantagem competitiva.
Barney e Hesterly (2007)	Estratégia é a teoria de como obter vantagens competitivas

Quadro 2: Principais visões de estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Porter (1999), Mintzberg et al., (2009); Whittington (2002), Wright, Kroll e Parnell (2000), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Barney e Hesterly (2007).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) afirmam que para compreender o processo de formulação da estratégia como um todo é necessário compreender as suas partes. Para isso, dividem cada uma dessas partes em dez escolas do pensamento sobre a formulação de estratégias, conforme se verifica a seguir.

a) A Escola do *Design*

Representa a visão mais fluente do processo de formação da estratégia, em comparação ao famoso modelo de análise SWOT – Forças [*Strengths*], Fraquezas [*Weaknesses*], Oportunidades [*Opportunities*] e Ameaças [*Threats*]. Trabalha com um modelo de formulação estratégica que busca a adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas da organização.

b) A Escola do Planejamento

A formação da estratégia como um processo formal preza o planejamento estratégico formal como a prática mais importante no processo de formação de estratégias. Atua por meio de extensos procedimentos para explicação e quantificação das metas a serem alcançadas, prega o treinamento e procedimento formal e estabelecimento de estruturas hierárquicas inflexíveis.

c) A Escola do Posicionamento

A formação da estratégia como um processo analítico, aceita a maior parte das premissas das escolas do *Design* e Planejamento, bem como seus modelos fundamentais, porém focaliza nas investigações substanciais das estratégias específicas disponíveis às organizações. Ao contrário das duas escolas anteriores, define um número limitado de estratégias.

d) A Escola Empreendedora

Trata a formação de estratégia como um processo visionário. Ao contrário das escolas anteriores, que subentendiam o processo de formação da estratégia como algo a ser planejado, analisado e descrito pela alta administração, a escola empreendedora focaliza o processo de formação da estratégia exclusivamente em um líder único, considerando e confiando na capacidade deste líder quanto à intuição, ao julgamento, à sabedoria e à experiência. Promove uma visão da estratégia como o “P” da perspectiva de Mintzberg *et al.*, (2009), como um olhar particular da organização e assemelha-se à estratégia como plano no que diz respeito a um olhar para o futuro, sem um planejamento necessário para isto.

e) A Escola Cognitiva

Trata a formação de estratégia como um processo mental. A escola propõe o estudo das peculiaridades de como os indivíduos processam as informações para a tomada de decisões na organização, em especial as inclinações e distorções que apresentam. Prega o processo de formação da estratégia como uma espécie de interpretação particular do mundo, um processo cognitivo.

f) A Escola de Aprendizado

A formação de estratégia como um processo emergente. Sugere que os estrategistas encontram-se em um constante processo de aprendizado ao longo do tempo que contribui para o aumento do percentual de acerto na formação de estratégia e tomada de decisões. Segundo a

escola do Aprendizado, por meio da experiência e aprendizado acumulados ao longo do tempo, as chances de sucesso na formação das estratégias de atuação aumentam e um redimensionamento estratégico importante raramente se origina em um esforço formal de planejamento.

g) A Escola do Poder

Formação de estratégia como um processo de negociação. Poder e política já foram introduzidos pela escola do Aprendizado, porém a escola do Poder vê a formação da estratégia como um processo aberto de influência enfatizado pelo uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

h) A Escola Cultural

Trata a formação de estratégia como um processo coletivo. Enquanto a escola Empreendedora delega o poder de decisão a uma única pessoa e a escola do Poder tende a fragmentar a organização criando indivíduos influentes, ao contrário, a Cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada denominada organização. Essa escola preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, em que a cultura organizacional é associada à cognição coletiva.

i) A Escola Ambiental

Trata a formação de estratégia como um processo reativo. Essa escola ressalta a importância das forças fora da organização, denominadas “ambiente”, na formação da estratégia. Diferentemente da escola do *Design*, que busca a adequação das forças internas e externas da organização sem escala de importância, a escola Ambiental dá especial destaque à influência e aos impactos do ambiente sobre a organização e o desenvolvimento de suas estratégias.

j) A Escola de Configuração

Trata a formação de estratégia como um processo de transformação. Diferentemente de todas as outras nove escolas, oferece uma possibilidade de “reconciliação”, de configuração das mensagens passadas pelas outras escolas. Os dois lados principais dessa escola são refletidos nos dois rótulos: um descreve os estados da organização e do contexto que a cerca como configurações; e outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. A configuração dos estados estratégicos de uma organização implica no “salto” de um estado para outro, a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

A estratégia também tem uma relação bastante grande com a vantagem competitiva, das organizações. Em especial, a estratégia competitiva está relacionada com a arte de criar ou explorar essas vantagens (ANDREWS, 2001). Maiores detalhes sobre as estratégias competitivas serão discutidos ao longo do desenvolvimento desse capítulo.

Após reconhecer o conceito da estratégia, na seção a seguir serão discutidos aspectos relativos à sua importância, por meio da administração estratégica.

2.2 Administração estratégica

Como visto anteriormente, à estratégia podem ser incorporadas três fases: formulação, implementação e controle.

“Administração estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 45).

Ainda segundo os autores, é uma forma de se administrar os fatores internos e externos à organização em um modelo que a alta administração pode utilizar para realizar as seguintes tarefas:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e seus objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, de unidades de negócio e funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico e para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Bernardi (2007) também relaciona administração estratégica às fases de formulação, implementação e controle da estratégia, mas ressalta a flexibilidade que pode ser empregada e sugere que a expressão Administração Estratégica indica modernidade a conceitua como um modelo de administração que enfatiza sua própria flexibilidade e fluidez por se basear nos seguintes pontos:

- Interação cooperativa e sistêmica;
- Planejamento, organização e controle social desenhados para flexibilidade e iniciativa;
- Constante autocrítica em suas práticas;
- Programas e projetos inovadores frequentes;
- Ênfase maior no potencial das mudanças do que nos resultados de curto prazo;

- Entendimento das características culturais da organização e incentivo à iniciativa, consciente de aí encontrar a fórmula da flexibilidade e adaptabilidade.

Ainda segundo Bernardi (2007), a empresa moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, caos, variedade, diversidade, conflitos e paradoxos da realidade em que está inserida, e, para isso, pode utilizar uma administração estratégica flexível como ferramenta para auxiliá-la.

O processo de formulação da estratégia começa, conforme destacado anteriormente, pela identificação de oportunidades e riscos no ambiente. Tomando como base o exposto, na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados ao ambiente.

2.3 Ambiente organizacional

Wright, Kroll e Parnell (2000) analisam a administração estratégica sob três níveis: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Todas as empresas são afetadas por elementos, positiva ou negativamente, como tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos, que juntos formam o macroambiente; e, fornecedores, clientes e concorrentes que caracterizam o ambiente setorial. As decisões das empresas também são influenciadas pelos aspectos internos. Nessa seção, pretende-se apresentar aspectos relativos aos ambientes externo e interno das organizações que influenciam em suas escolhas estratégicas.

2.3.1 Ambiente externo

O ambiente externo é composto por aspectos macroambientais e setoriais. Tais aspectos podem apresentar oportunidades e/ou ameaças para as organizações. A seguir,

maiores detalhes sobre as forças macroambientais segundo Wright, Kroll e Parnell 2000. Posteriormente, serão discutidas as forças setoriais.

a) Forças político-legais

São fatores que a empresa não tem como controlar, porém pode influenciá-los; incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais. São as decisões tomadas pelo governo e órgãos de regulamentação capazes de afetar as atividades da empresa.

b) Forças econômicas

Ocorrências de ordem econômica que podem influenciar a empresa, suas principais variáveis são:

- PIB (Produto Interno Bruto) – valor da produção total anual de mercadorias e serviços de um país. Representa um importante indicador econômico. Seu crescimento moderado e consistente produz uma economia saudável de produção e demanda crescente, porém seu declínio reflete na diminuição da demanda e, conseqüentemente, da produção. Quando o PIB diminui por dois trimestres consecutivos considera-se que a economia está passando por uma recessão, Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Taxas de juros – são capazes de afetar significativamente a demanda por produtos e, conseqüentemente, as decisões estratégicas da empresa orientadas com base na demanda de clientes, quanto maior a taxa de juros, menor o poder de consumo do cliente final;
- Taxas de inflação – geralmente surgem quando a economia está aquecida e a oferta não consegue acompanhar o crescimento da demanda, são taxas reguladoras dos preços dos produtos;
- Valor do dólar – importante moeda comercializada no mundo, sensível a mudanças como acordos internacionais e políticas econômicas. As variações

do dólar regulam o preço dos produtos importados, com dólar em alta encarece esses produtos e favorece à compra de produtos nacionais pelos consumidores brasileiros, no entanto, as empresas exportadoras têm seu lucro diminuído. Já o dólar em baixa torna os produtos importados mais competitivos frente aos produtos nacionais.

c) Forças tecnológicas

São melhorias e inovações de caráter científico que podem oferecer oportunidades ou ameaças à empresa existente. Os avanços tecnológicos em computadores, robótica, *lasers*, redes de satélite, fibras óticas etc. proporcionaram importantes melhorias nas rotinas operacionais, no entanto, as mudanças tecnológicas são caras e podem prejudicar muito as empresas que não têm recursos para ter acesso a essas tecnologias.

d) Forças sociais

São as tradições, valores, tendências sociais e expectativas de uma sociedade em relação às empresas. Incluem as preferências, o comportamento e as características do mercado consumidor e dos chamados *stakeholders* (grupos interessados) da empresa. Os *stakeholders* são capazes de influenciar a empresa e por ela serem influenciados, por meio da identificação de suas preferências, a empresa tem condições de oferecer um produto que chegue o mais próximo possível de atender a todas as suas necessidades e um plano de marketing eficaz pode ser capaz de estimular o mercado consumidor a consumir os produtos da empresa, influenciando-o.

Corroborando com Wright, Kroll e Parnell (2000), Barney e Hesterly (2007) consideram que a empresa está inserida em um ambiente geral, que consiste em tendências amplas, no contexto em que a empresa opera e que podem ter impacto sobre suas decisões estratégicas. Os autores pontuam seis elementos inter-relacionados que compõem o ambiente geral, conforme segue:

- a) Mudanças tecnológicas – criam tanto oportunidades como ameaças, à medida que as empresas começam a explorar a tecnologia para a criação de novos produtos e serviços, a mudança tecnológica pode forçar estas empresas a repensar suas estratégias tecnológicas (ameaças).
- b) Tendências demográficas – as características demográficas (idade, sexo, estado civil, renda, etnia) podem determinar o poder de compra. Conhecer essas características pode ajudar as empresas a determinar os produtos que serão ou não atraentes, assim, as características demográficas da população (mercado consumidor) são capazes de afetar as decisões estratégicas das empresas.
- c) Tendências culturais – cultura são os valores, crenças e normas que orientam o comportamento de uma sociedade, esses elementos definem o que é aceitável ou não por determinada sociedade. O entendimento dessas tendências pode proporcionar vantagem competitiva para a empresa.
- d) Clima econômico – é a saúde geral dos sistemas econômicos em que uma empresa opera, a saúde da economia determina a alta ou baixa da demanda por produtos ou serviços, já que o estado da economia interfere diretamente no poder de compra do consumidor.
- e) Condições legais e políticas – são o impacto das leis e do sistema legal do negócio, o relacionamento entre empresa e governo. Esse relacionamento pode variar significativamente no mundo (governos que interferem mais ou menos na economia), e as empresas devem estar atentas a essas mudanças, pois estão subordinadas às decisões governamentais.
- f) Acontecimentos internacionais específicos – incluem guerras civis, golpes políticos, terrorismo, guerras entre países, fome e recessão econômica. Todos esses

acontecimentos podem ter impacto na capacidade de uma empresa para gerar vantagem competitiva.

Além das forças macroambientais, há um conjunto de forças específicas dentro de um setor capazes de afetar as decisões estratégicas das empresas, são as chamadas forças setoriais de Porter. Conforme pode ser visualizado no quadro 3, ilustrado a seguir:

Quadro-resumo das forças setoriais de Porter	
Força	Conceito
Ameaça de novos entrantes	Empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar a operar em breve, geralmente entram em um novo setor se os lucros potenciais forem maiores que o custo de entrada.
Rivalidade entre os concorrentes	Intensa competição entre empresas do mesmo setor e mesmo tamanho, a concorrência acirrada diminui os lucros econômicos da empresa
Ameaça de produtos substitutos	Ocorre quando produtos ou serviços representam alternativas satisfatórias para o cliente, os produtos substitutos impõem o preço dos produtos.
Poder de barganha dos fornecedores	Ocorre principalmente quando há um número reduzido de fornecedores para os suprimentos de que a empresa precisa, quando esses fornecedores resolvem aumentar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos.
Poder de barganha dos clientes	Os clientes exercem influência maior principalmente quando os produtos oferecidos não podem ser diferenciados, assim os clientes passam a exigir preços menores ou qualidade dos produtos maior.

Quadro 3: Quadro-resumo das forças setoriais

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Barney e Hesterly (2007), Harrison (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000).

As cinco forças competitivas apresentadas no quadro 3 ficaram conhecidas como as cinco forças de Porter, sendo elas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores e poder de barganha de clientes.

Porter (1999) cita o modelo para análise da concorrência, conhecido como a estrutura das cinco forças competitivas, que identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes. Cada uma das forças será brevemente discutida a seguir:

a) Ameaça de novos entrantes no mercado

Segundo Porter (1999), novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor em breve. Esses novos entrantes são motivados a ingressar num setor pelos lucros superiores que algumas empresas já estabelecidas no setor podem estar auferindo, empresas que almejam lucro elevado entram no setor, aumentando o nível de concorrência e reduzindo o desempenho de empresas estabelecidas.

O modo como a nova entrada funciona, como uma ameaça para o desempenho de uma empresa estabelecida, depende do custo de ingresso no mercado. Se esse custo em um setor for maior do que o lucro potencial, um novo entrante pode obter ingressando, a entrada não será acessível e não significará ameaça para as empresas que já atuam no setor. Mas se o custo de entrada for menor do que o lucro potencial obtido com a entrada, então a entrada ocorrerá.

b) Rivalidade entre os concorrentes

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a rivalidade é a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa, que ameaça as firmas, reduzindo seus lucros econômicos. A rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e essas empresas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho.

Harrison (2005) aponta algumas forças que geram altos níveis de competição, como: a existência de vários concorrentes e nenhum detêm posição dominante; o crescimento lento do setor; quando os produtos do setor são padronizados e dificilmente diferenciáveis; e quando os custos fixos são altos.

c) Ameaça de produtos substitutos

Acontece quando os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente. Os substitutos impõem um teto nos

preços que as empresas de um setor podem cobrar e nos lucros que podem auferir, tomando o lugar de produtos e serviços de um setor.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que os produtos substitutos representam alternativas satisfatórias para o cliente e que empresas que fabricam produtos que não têm substitutos tendem a ser altamente lucrativas.

d) Poder de barganha de fornecedores

Para Barney e Hesterly (2007), os fornecedores disponibilizam uma ampla variedade de matérias-primas, mão-de-obra e outros bens críticos, mas podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos, principalmente se os suprimentos que a empresa precisa forem oferecidos por um número reduzido de fornecedores.

e) Poder de barganha dos clientes

Enquanto os fornecedores têm o poder de aumentar os custos de uma empresa, os consumidores têm o poder de reduzir seus lucros. Os clientes exercem uma influência maior sobre a empresa se: a empresa tiver um único comprador ou um número reduzido deles, pois os compradores podem exigir um preço menor, caso contrário não comprarão de outro fornecedor; os produtos vendidos são padronizados, pois não há diferenciais como qualidade que fidelizem o consumidor; os compradores não obtêm lucros significativos, pois se tornam muito sensíveis a custos.

Além do ambiente externo, é de fundamental importância que as organizações conheçam o seu ambiente interno, com a finalidade de identificar recursos e competências, pontos fortes e fracos, para a partir daí, selecionar a melhor estratégia.

2.3.2 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno de uma organização é composto por seus diferentes aspectos, como por exemplo, as áreas da organização, as pessoas, a sua cultura, entre outros aspectos.

Barney e Hesterly (2007) sugerem que, para uma análise do ambiente interno, deve ser feita uma análise das forças e fraquezas do ambiente interno, fundamentando-se em dois modelos de desempenho: a VBR ou Visão Baseada em Recursos, que trata de um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva; e VRIO, que diz respeito à quatro dimensões que devem ser levantadas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar o potencial competitivo: as questões de Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, e constitui-se na principal ferramenta para a análise interna de uma organização.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que o ambiente interno de uma organização constitui-se em uma das etapas do processo estratégico em que a missão e os objetivos são estabelecidos e exige que a administração determine o propósito da empresa, com o intuito de orientar que rumo tomar dentro de seu ambiente externo. Os autores propõem a análise das forças e fraquezas da organização sob a análise S.W.O.T., (os pontos fortes – *Strengths* – e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bom como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo). A análise S.W.O.T. constitui-se em um modelo de análise do ambiente interno e externo da empresa.

Considerando que a análise dos ambientes das organizações é de fundamental importância para a seleção da melhor estratégia, na seção a seguir discute aspectos relacionados à estratégia empresarial.

2.4 Estratégia empresarial

Aaker (2007) discorre sobre o conceito de estratégia empresarial e afirma que para entendê-lo, é necessário ter claro a definição de empresa. Uma empresa é uma unidade organizacional com uma estratégia empresarial definida, como um gestor de vendas e lucros. Uma organização pode ter muitas unidades de negócio que se relacionam horizontal e verticalmente. Cada negócio pode adotar uma estratégia que seja ideal para seu mercado,

atentando-se para o fato de que muitas unidades de negócio podem resultar em ineficiência por meio de programas que não têm economias de escala e deixar de alavancar habilidades estratégicas dos seus gestores.

O autor classifica estratégia empresarial a partir de quatro dimensões: a estratégia de investimento em produto-mercado; a proposição de valor para o cliente; os ativos e competências; e estratégias e programas funcionais. A primeira especifica onde competir e as outras como competir para ganhar. O quadro 4 ilustrado a seguir apresenta as tipologias de estratégias de acordo com o autor.

Tipologias estratégicas segundo Aaker (2007)	
Tipologias de estratégias	Definição
Estratégia de Investimento em Produto-Mercado	Tem o objetivo de definir onde competir. O escopo de uma empresa é definido pelos produtos que ela oferece ou não, pelos mercados em que ela atua ou não, pelos concorrentes com os quais ela decide concorrer ou não, e pelo seu nível de integração vertical. Um investimento acertado pela administração sobre quais os produtos ou segmentos a se evitar pode conservar recursos necessários para competir em um segmento que proporcione retorno. As escolhas conceituais gerais para o investimento são: Investir para crescer; Investir apenas para manter posição existente; Explorar os negócios minimizando investimento; Recuperar o máximo possível de ativos liquidando ou vendendo empresas.
A Proposição de Valor para o Cliente	Consiste no benefício funcional, emocional, social ou autoexpressivo fornecido pela oferta da organização e percebido pelo cliente que usufrui do produto ou serviço. Estas proposições precisam ser relevantes para o cliente e estarem refletidas no posicionamento do produto ou serviço, devem ser sustentáveis e diferenciar a oferta de suas concorrentes.
Ativos e Competências	Sustentam a estratégia e garantem a chamada vantagem competitiva sustentável. Competência estratégica é o que é desenvolvido por uma unidade de negócios excepcionalmente bem e que tem importância estratégica para a empresa. Ativo estratégico é um recurso, material ou imaterial, que é forte em relação ao dos concorrentes. Ativos ou competências fortes podem se resultar em uma vantagem competitiva plena, importante e duradoura, porém, são difíceis de serem conseguidos. Um ativo importante e uma fonte de vantagem competitiva sustentável podem ser as sinergias obtidas dentro do campo de atuação de uma empresa. Vantagens competitivas sustentáveis baseadas em sinergias organizacionais tendem a serem sustentáveis porque são definidas em relação a uma organização, seu escopo de produto-mercado e sua estratégia empresarial.
Estratégias e programas funcionais	São definidos como imperativos de estratégia na forma de um conjunto de apoio com estratégias ou programas funcionais. São meios para que se garanta que a empresa consiga a execução de suas estratégias empresariais.

Quadro 4: Tipologias de estratégias segundo Aaker (2007).

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Aaker (2007).

Ainda segundo Aaker (2007), a estratégia empresarial envolverá um conjunto de elementos que são regidos por essas quatro dimensões. A complexidade e o número de estratégias alternativas podem se tornar muito excessivos. Geralmente será baseada em um número limitado de opções estratégicas e uma opção estratégica é uma determinada proposição de valor para um mercado específico, com ativos e competências de apoio e com estratégias e programas funcionais.

Conceitualizar opções estratégicas ajuda a descrever estratégias empresariais alternativas, além de garantir uma maneira de descrever a estratégia empresarial selecionada.

De uma forma geral, Gohr (2009) sugere que as estratégias podem ser classificadas de duas formas, em relação ao nível e ao tipo, conforme se verifica no quadro 5 ilustrado a seguir. Maiores detalhes sobre esses aspectos serão discutidos nas subseções a seguir.

Tipos e níveis de estratégia	
Nível de estratégias	Tipos de estratégias
Corporativo	- Estratégias de crescimento - Estratégias de estabilidade - Estratégias de redução
Competitivo	- Estratégia de custo - Estratégia de diferenciação - Estratégia de foco

Quadro 5: tipos e níveis de estratégias.

Elaborado pelo autor, baseado em Gohr (2009)

2.4.1 Estratégias competitivas ou no nível dos negócios

Segundo Barney e Hesterly (2007) as escolhas estratégicas podem ser classificadas em duas categorias: estratégias no nível de negócio e estratégias no nível corporativo. Nessa seção serão discutidos aspectos relacionados às estratégias no nível das unidades de negócio. Todos os autores citados neste trabalho apresentam conceitos semelhantes a respeito das estratégias no nível de negócios, no sentido de serem ações que a empresa adota para concorrer em um setor já definido.

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2007), as estratégias no nível de negócios são as ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num

único mercado ou setor. Já Harrison (2005) apresenta as estratégias das unidades de negócio como definidoras da forma como uma organização vai concorrer nos mercados escolhidos, ao passo que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ainda apresentam uma visão semelhante ao conceito de Harrison (2005), quando afirmam que as estratégias no nível de negócios indicam as opções que a empresa faz no tocante a como ela pretende competir em determinados mercados de produtos.

Quanto às tipologias de estratégias no nível de negócio, Barney e Hesterly (2007) apresentam duas: estratégia de liderança em custos e diferenciação. Ao passo que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), além de discorrerem sobre as duas tipologias apresentadas por Barney e Hesterly, ponderam também sobre uma terceira tipologia: a estratégia de foco. Já Harrison (2005) classifica e pondera sobre as três tipologias apresentadas.

Na verdade, as estratégias ora citadas foram apresentadas por Porter (1991) em sua obra intitulada “Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência”. Tais estratégias devem ser selecionadas de acordo com a posição que uma empresa poderá ter em um determinado setor. Tais estratégias devem ser selecionadas de acordo com a posição que uma empresa poderá ter em um determinado setor. A posição deve ser selecionada após a análise das forças competitivas (ver seção 2.3.1). A posição reforça a ideia de Porter (1991) de considerar a estratégia como uma posição exclusiva e valiosa em um setor específico.

2.4.1.1 Liderança em custos

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa que escolhe uma estratégia de negócio de liderança em custos foca em ganhar vantagens por meio da redução de seus custos

para níveis inferiores aos dos concorrentes, atentando para o fato de que a empresa não deve chegar ao ponto de fazer produtos de baixo custo que ninguém quer comprar.

Existem várias fontes de vantagem de custo e segundo Barney e Hesterly (2007), as mais importantes resumem-se em:

a2) Diferenças de tamanho e economias de escala

Uma das fontes é o tamanho da empresa. Quando existem economias de escala significativas de manufatura, *marketing*, distribuição, serviços ou outras funções de um negócio, as empresas maiores têm vantagem de custo sobre as menores. Diz-se que existem economias de escala quando o aumento no tamanho da empresa está associado a custos menores, à medida que o volume de produção de uma empresa aumenta, o de custo médio por unidade diminui até que dado volume ótimo de produção seja atingido, após o custo médio por unidade de produção começa a aumentar devido a deseconomias de escala (conceito que será estudado ao longo do capítulo).

Se a relação entre o volume de produção e o custo médio por unidade de produção se aplicar e, se uma empresa num setor possuir o maior volume de produção (não superior ao nível ótimo), essa empresa terá uma vantagem de custo no setor em questão. Existem várias razões pelas quais aumentar o volume de produção em uma empresa pode reduzir seus custos (BARNEY, HESTERLY 2007):

- Volume de produção e maquinário especializado – quando uma empresa tem altos níveis de produção, geralmente consegue comprar equipamentos de manufatura especializados que não podem ser mantidos por empresas menores;
- Volume de produção e custo da fábrica e dos equipamentos – altos volumes de produção também podem permitir que uma empresa construa operações de manufatura maiores. Em alguns setores, o custo de construir essas grandes operações de manufatura, por unidade de produção, é menor do que o custo de

construir operações de manufatura menores, por unidade de produção. Conclui-se que empresas com volumes grandes de produção, sendo iguais os demais fatores, são capazes de construir operações de manufatura com custo menor por unidade e terão um custo médio de produção menor;

- Volume de produção e especialização dos empregados – altos níveis de produção requerem altos níveis de especialização dos empregados, quanto maior o grau de especialização de um funcionário em uma tarefa específica, mais eficiente ele se torna, reduzindo os custos da empresa. Empresas menores geralmente não possuem volumes de produção necessários para justificar o nível de especialização dos funcionários, com volumes de produção menores, empregados altamente especializados não têm trabalho suficiente para se manterem ocupados durante todo o expediente;
- Volume de produção e custos fixos – uma empresa com alto volume de produção tem a possibilidade de diluir seus custos entre mais unidades, reduzindo assim o custo por unidade de produção.

b2) Diferenças de tamanho e deseconomias de escala

Segundo Barney e Hesterly (2007), assim como economias de escala podem gerar vantagens de custo para empresas grandes, deseconomias de escala importantes podem aumentar os custos se as empresas crescerem muito. Se o aumento do volume de produção ultrapassa o ponto ótimo, isso pode levar a um aumento no custo por unidade, algumas fontes importantes de deseconomias de escala podem ajudar a explicar este fator (BARNEY; HESTERLY, 2007):

- Limites físicos para o tamanho eficiente – aplicar dois terços à construção de instalações de manufatura parece supor que, ao menos para alguns setores, é sempre melhor. No entanto, existem algumas limitações físicas importantes

que devem ser observadas e respeitadas para o tamanho de alguns processos de manufatura;

- Deseconomias gerenciais - as deseconomias gerenciais talvez sejam a causa mais importante do aumento de custos em um processo de manufatura, conforme uma empresa aumenta de tamanho, frequentemente aumenta sua complexidade e a habilidade de gerentes para controlar e operar a empresa de maneira eficiente;
- Desmotivação dos empregados – quanto maior o porte da empresa, maior a possibilidade de o empregado se especializar em tarefas de produção menores e mais específicas, no entanto, essas funções altamente especializadas podem ser desmotivadoras. À medida que os trabalhadores se tornam um mero ‘dente da engrenagem de manufatura’, sua motivação diminui e a qualidade e a produção sofrem;

c2) Diferenças de experiência e economias de curva de aprendizado

De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma terceira vantagem de custo para a empresa depende de seus níveis cumulativos de produção. Em algumas circunstâncias, empresas com maior experiência na produção de um produto ou serviço terão menores custos no setor e uma vantagem baseada em custos, a relação entre volumes de produção cumulativos e custos foi formalizada no conceito de curva de aprendizado (ver figura 1, ilustrada a seguir):

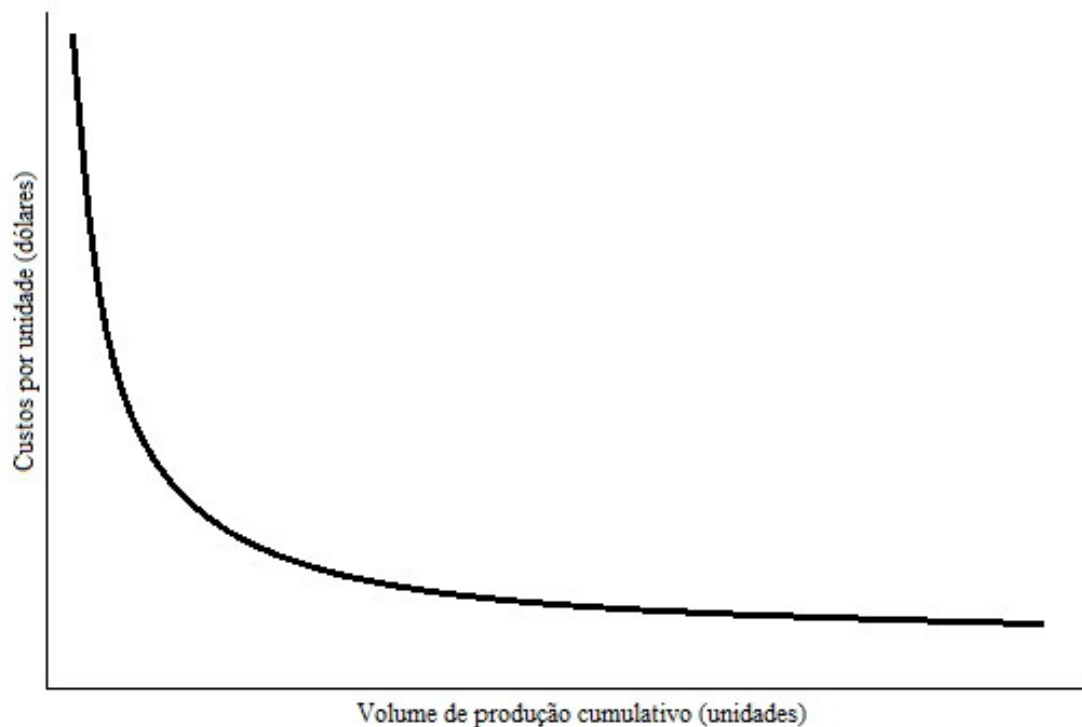


Figura 1: Curva de Aprendizado.

Elaborada pelo autor com base em Barney e Hesterly (2007).

- Curva de aprendizado e economias de escala – semelhante ao conceito de economias de escala, a curva de aprendizado possui algumas diferenças: primeiro no tempo e custo médio por unidade: a curva de aprendizado foca a relação entre volume de produção cumulativa, o quanto uma empresa pode produzir ao longo do tempo e o custo médio por unidade; segundo, enquanto há deseconomias de escala, se o volume de produção aumenta muito, não existe um aumento correspondente de custos no modelo de curva de aprendizado, ao invés disso, os custos continuam caindo até que se aproximem do menor custo tecnologicamente possível;
- Curva de aprendizado e vantagens de custo – o modelo de curva de aprendizado se baseia na constatação de que os custos de produção por unidade caem à medida que o volume de produção aumenta. As vantagens de custo da curva não estão limitadas à manufatura, a curva de aprendizado pode ser

associada a qualquer função empresarial. A curva de aprendizado se aplica sempre que o custo de realizar uma atividade empresarial cai como função do número cumulativo de vezes que a empresa empreendeu essa atividade;

- Curva de aprendizado e vantagem competitiva – o modelo de curva de aprendizado foi usado para o desenvolvimento de um modelo de vantagem competitiva baseada em custos que associa o aprendizado com a participação de mercado e custos médios de produção (BARNEY; HESTERLY, 2007). A lógica por trás dessa aplicação consiste em: a primeira empresa que consegue mover-se para baixo na curva de aprendizado obtém vantagens de custo em relação a suas rivais. Para mover um processo de produção para baixo na curva de aprendizado, uma empresa precisa ter altos níveis de volume de produção cumulativo. Ao vender a produção acumulada, aumenta sua participação no mercado, portanto, para mover-se para baixo na curva de aprendizado e obter vantagens de custo, as empresas devem adquirir agressivamente participação no mercado.

d2) Vantagens tecnológicas independente da escala

Outra fonte possível de vantagem de custo em um setor, conforme afirmam Barney e Hesterly (2007) podem ser as diferentes tecnologias que as empresas empregam no gerenciamento de seus negócios. Normalmente, vantagens de custo baseadas em tecnologia levam ao pensamento com foco no maquinário, computadores e outras ferramentas físicas. Realmente, em alguns setores essas diferenças físicas criam vantagens importantes. No entanto, o conceito de tecnologia não inclui somente ferramentas físicas, mais quaisquer processos de uma empresa, incluem tanto *hardware* quanto *software* tecnológico – como qualidade das relações entre funcionários e gerência, cultura, sistemas de controle eficazes.

Essas implantações tecnológicas são essenciais para envolver todos da empresa na redução de custos.

e2) Escolhas de política

Além das vantagens de custo relacionadas ao produto e volume de produção discutidas até aqui, as empresas também podem obter vantagens de custo em relação às escolhas sobre o tipo de produto que venderão – escolhas que têm impacto sobre sua posição relativa de custo. São as chamadas escolhas de política (BARNEY, HESTERLY, 2007).

Empresas que buscam implementar uma estratégia de liderança em custo optarão por produtos padronizados relativamente simples, que venderão por preços baixos, em comparação a outras empresas que perseguem outras estratégias de negócio. As economias de escala tendem a reduzir ainda mais os custos. Esses tipos de escolhas de produto e preço tendem a causar um impacto amplo nas operações de um líder em custos, a tarefa de reduzir custos, às vezes se torna o principal objetivo da empresa, delegado a cada gerente e empregado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes. Os autores ressaltam a influência das grandes forças competitivas (ver seção 2.3.1 – Ambiente Externo) sobre a estratégia de redução de custos.

a) Liderança em custos e a rivalidade com os concorrentes existentes

“Ter condições de manter os custos baixos é uma defesa valiosa contra os rivais” (HITT; IRELAND, HOSKISSON 2008, p. 107). Devido à posição vantajosa do líder em custos, os concorrentes hesitam em competir com base no preço, principalmente antes de avaliar os possíveis resultados dessa concorrência.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que as empresas líderes em custos podem adotar duas alternativas na precificação de seus produtos ou serviços. Primeiro, podem definir seus preços iguais aos dos concorrentes de custo mais alto, enquanto as empresas de alto custo tendem a obter desempenho normal. A empresa líder em custo obtém desempenho acima da média, no entanto, os autores ressaltam que manter os preços iguais aos dos concorrentes certamente sacrifica a participação de mercado e o volume de vendas. Segundo, as empresas líderes em custos podem adotar preços abaixo dos preços dos concorrentes de alto custo. Esta opção pode aumentar significativamente a participação de mercado e o volume total de vendas da empresa de baixo custo, mas à custa de alguma margem de lucro.

b) Liderança em custos e o poder de negociação dos compradores (clientes)

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), clientes poderosos podem forçar um líder em custos a reduzir seus preços, mas não abaixo do nível em que o segundo mais eficiente concorrente consegue obter retornos médios, mesmo que os clientes pudessem obrigar o líder em custo a reduzir seus preços abaixo desse nível, este provavelmente não o faria. Pois preços abaixo o suficiente para evitar que o principal concorrente obtenha retornos médios forçariam essa empresa a sair do mercado, deixando o líder em custos com menos concorrentes. E os clientes, conseqüentemente, perderiam seu poder, pois seriam forçados a comprar de uma única empresa atuando no mercado, sem rivais, pagando preços mais altos.

Barney e Hesterly (2007) concordam no ponto em que o líder em custos ainda manteria a vantagem de custos em relação aos seus concorrentes mesmo cedendo à pressão dos compradores e reduzindo seus preços, pois ainda assim teria condições de absorver os custos maiores de uma qualidade ou atendimento melhor. E ressaltam que se a liderança em custos for baseada em grandes volumes de produção, a ameaça dos compradores poderia ser reduzida, porque estes dependem de apenas algumas empresas para os produtos e serviços que precisam adquirir.

c) Liderança em custos e o poder de negociação dos fornecedores

Operar com margens maiores que a dos concorrentes possibilita ao líder em custos absorver melhor os aumentos de preços dos fornecedores, pois somente ele é capaz de pagar preços mais altos e continuar obtendo retornos médios ou acima da média, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Os autores ressaltam ainda que, por outro lado, um poderoso líder em custos pode forçar seus fornecedores a manter seus preços baixos, o que reduziria as margens dos mesmos no processo. Barney e Hesterly (2007) concordam nesse sentido afirmando que os fornecedores têm pouca probabilidade de prejudicar as vendas de um líder em custos, pois os líderes em custos geralmente têm grandes volumes de produção e conseguem usar seu consequente volume de compras para conseguir descontos.

d) Liderança em custos e os possíveis entrantes

Pelos esforços constantes para reduzir seus custos a níveis inferiores aos de seus concorrentes, o líder em custos se torna eficiente, esses níveis de eficiência aumentam a margem de lucro e servem como barreira de entrada para possíveis novos concorrentes (HITT; IRELAND, HOSKISSON, 2008). Os autores afirmam ainda que para obter até mesmo retornos médios, os novos entrantes precisam ter as competências necessárias para ter níveis de custos equiparáveis aos dos outros concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) atentam para o fato de que frequentemente, novos entrantes usarão outra estratégia de negócio para entrar no mercado (como a diferenciação de produto, por exemplo), em vez de tentar competir nos custos. Conforme afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as baixas margens de lucro (comparadas às margens obtidas pelas empresas que implantam a estratégia de diferenciação) fazem com que o líder em custos tenha que vender grande volume de seu produto para obter retornos acima da média, evitando

fixar preços tão baixo que sua capacidade de operar com lucro seja reduzida, mesmo com o aumento de volume.

e) **Liderança em custos e os produtos substitutos**

Os produtos substitutos, quando suas características quanto a custos e aspectos diferenciados podem ser atraentes para os clientes da empresa, acabam sendo um problema para o líder em custos, conforme afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). De acordo com os autores, para reter clientes, o líder em custos pode reduzir o preço do seu bem ou serviço e com preços ainda mais baixos e níveis competitivos de diferenciação, é maior a probabilidade de que seus clientes prefiram o seu produto a um substituto.

Por sua vez, Harrison (2005) tem uma visão semelhante à de Barney e Hesterly (2007), quando afirma que as empresas que buscam liderança em custo querem se tornar os fornecedores com o custo mais baixo de um produto ou serviço. O autor enumera cinco fatores que as empresas empregam para criar suas posições de baixo custo:

- **Alta utilização da capacidade** – quando a demanda é alta e a capacidade de produção é totalmente utilizada, os custos fixos de uma empresa são divididos entre as unidades, o que reduz os custos unitários. Isso significa que a empresa que conseguir manter níveis mais altos de utilização de sua capacidade, conseguirá custos mais baixos do que um concorrente de igual tamanho e capacidade. A alta utilização da capacidade é particularmente importante em setores nos quais os custos fixos representam um grande percentual do custo total da empresa.
- **Economias de escala** – a economia de escala de uma empresa está mais associada ao tamanho do que à utilização da capacidade (HARRISON 2005, p. 132). Quanto maior a empresa, maior a sua capacidade de conseguir economizar em custos fixos, custos de mão-de-obra indireta e custos de

materiais, se os custos por unidade não forem mais baixos em fábricas maiores, significa que a companhia não atingiu economias de escala.

- **Avanços tecnológicos** – diferentemente de Barney e Hesterly (2007), Harrison (2005) apresenta uma visão da vantagem de custos baseada em tecnologia mais direcionada aos custos de produção da empresa do que à cultura ou aos colaboradores, também que as companhias que investem em tecnologias para economia de custo estão sempre negociando um aumento nos custos fixos por uma redução nos custos variáveis. Se as melhorias tecnológicas resultam em custo unitário total mais baixo, a empresa atingiu uma vantagem de custo a partir de seus investimentos em tecnologia.
- **Terceirização** – segundo Harrison (2005), as empresas antenadas na realidade competitiva perceberam que outras companhias poderiam executar um processo de forma mais eficiente do que elas mesmas. Isso levou ao conceito de terceirização, porém, é importante que as empresas continuem exercendo o controle da produção das características únicas que geram vantagem competitiva para a companhia.
- **Efeitos de aprendizado** – conforme Barney e Hesterly (2007) fazem, Harrison (2005) faz menção ao efeito da curva de aprendizado, que afirma que o tempo exigido para completar uma tarefa vai diminuir como uma função previsível do número de vezes em que a tarefa é repetida.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Harrison (2005) alertam para alguns riscos que devem ser observados ao empregar uma estratégia no nível de negócios de liderança em custos. As empresas que buscam a liderança de custo podem não detectar as mudanças necessárias no produto ou na comercialização devido à sua preocupação com o custo e correm

o risco de realizar grandes investimentos em fábricas ou equipamentos para vê-los tornarem-se obsoletos diante dos avanços tecnológicos (HARRISON, 2005).

Além disso, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), utilizando suas próprias competências essenciais, os concorrentes, às vezes, aprendem a imitar com êxito o produto e a estratégia do líder em custos. Quando isso ocorre, este líder tem de aumentar o valor que o bem ou serviço oferece aos clientes. Normalmente o valor é aumentado vendendo o produto atual a um preço ainda menor ou acrescentando características diferenciadas que os clientes valorizem, mantendo o preço.

Harrison (2005) aponta ainda para outro risco decorrente da preocupação excessiva da empresa líder em custos em reduzir os custos, colocando em risco até mesmo clientes e funcionários. Com a preocupação na redução de custos, a empresa pode deixar de investir em itens e processos que garantam a qualidade de seus produtos e segurança de seus colaboradores e clientes.

2.4.1.2 Diferenciação

Outra tipologia das estratégias no nível de negócio é a diferenciação. Barney e Hesterly (2007) a conceituam a partir da preocupação em gerar vantagem competitiva, afirmando que a diferenciação de produto é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) conceituam diferenciação como um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. Segundo os autores, as empresas têm que ser capazes de produzir produtos diferenciados a custos competitivos para reduzir a crescente pressão do mercado sobre os preços que paga.

O público-alvo das empresas que adotam a estratégia de diferenciação são os clientes que valorizam mais as características de um produto não padronizado e diferenciado do que o baixo custo e estão dispostos a pagar um pouco mais por essa diferenciação. A exemplo da estratégia de liderança em custos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também discorrem sobre como as empresas que adotam a estratégia no nível de negócio de diferenciação podem se posicionar com sucesso em termos das cinco forças da concorrência para obter retornos acima da média.

a) Diferenciação e a rivalidade com os concorrentes atuais

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os clientes tendem a serem compradores fiéis de produtos que se diferenciem de forma relevante para eles. À medida que sua fidelidade à marca aumenta, sua sensibilidade aos aumentos do preço diminui. A relação entre a fidelidade à marca e a sensibilidade ao preço isola a empresa da rivalidade competitiva. Barney e Hesterly (2007) afirmam que a diferenciação de produto ajuda a reduzir a ameaça de rivalidade, porque cada empresa num setor tenta desenvolver um nicho de produto próprio único. A rivalidade não é reduzida a zero, mas é de certa forma atenuada, porque os consumidores que cada empresa busca são diferentes.

b) Diferenciação e o poder de negociação dos compradores (clientes)

A singularidade dos produtos ou serviços diferenciados diminui a sensibilidade dos clientes aos aumentos de preço, os clientes estão dispostos a aceitar um aumento de preço quando o produto continua satisfazendo às necessidades que percebem como exclusivas melhor que o concorrente (HITT; IRELAND, HOSKISSON, 2008). Os autores afirmam que os clientes são relativamente insensíveis aos aumentos de preços, porque não acham que exista um produto alternativo aceitável.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a diferenciação de produto pode reduzir a ameaça de compradores, porque quando uma empresa vende um produto altamente diferenciado, desfruta de um “quase-monopólio” nesse segmento de mercado. De acordo com os autores, compradores interessados em adquirir um produto em particular devem comprá-lo de uma empresa em particular, qualquer potencial comprador é reduzido pela habilidade de uma empresa de monopolizar o acesso do comprador a um produto ou serviço altamente valorizado.

c) Diferenciação e o poder de negociação dos fornecedores

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), como a empresa que utiliza estratégia de diferenciação cobra um preço ágio pelos seus produtos, os fornecedores têm de oferecer componentes de alta qualidade, que, conseqüentemente, aumentam os custos da empresa compradora. No entanto, as altas margens obtidas a isolam parcialmente da influência desses fornecedores, pois os custos mais altos podem ser pagos com estas margens. Segundo os autores a empresa também pode optar por repassar este custo adicional de suprimentos aos clientes, já que estes são relativamente insensíveis ao aumento de preços.

Barney e Hesterly (2007) atentam para o fato de que uma empresa sem um produto altamente diferenciado pode ter dificuldades em repassar esses custos adicionais aos consumidores, porque estes têm diversas outras maneiras de adquirir produtos ou serviços similares dos concorrentes.

d) Diferenciação e os possíveis entrantes

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a fidelidade dos clientes e a necessidade de superar a singularidade de um produto diferenciado são barreiras consideráveis aos possíveis entrantes que exigem investimentos significativos recursos e paciência enquanto se busca conquistar a fidelidade dos clientes.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a diferenciação de produto contribuiu para reduzir a ameaça de nova entrada forçando entrantes potenciais em um setor a absorver não só os custos-padrão de iniciar um negócio, mas também os custos adicionais associados a superar vantagens de diferenciação de produto das empresas estabelecidas.

e) Diferenciação e os produtos substitutos

As empresas que vendem bens e serviços de marca a clientes fiéis estão posicionadas eficazmente contra produtos substitutos. Por outro lado, as empresas sem fidelidade à marca correm o risco de seus clientes mudarem para produtos que ofereçam características diferenciadas e exercem a mesma função ou para produtos que oferecem mais características e exercem funções mais atraentes (HITT; IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Barney e Hesterly (2007) afirmam que as empresa buscam criar diferenças no valor relativo percebido de seus produtos ou serviços, para implementar uma estratégia de diferenciação de produto, por meio da alteração das características objetivas deles. Porém, a existência de diferenciação sempre é uma questão de percepção do consumidor. No entanto, o autor sugere que as empresas podem empreender uma variedade de ações capazes de influenciar estas percepções, ações que podem ser consideradas como bases diferentes de diferenciação de produto.

A seguir são descritas doze bases de diferenciação de produto propostas por Barney e Hesterly (2007), as quatro primeiras buscam criar essa percepção por meio do foco direto nos atributos dos produtos ou serviços que a empresa vende; as três bases seguintes buscam criá-la ao desenvolver um relacionamento entre empresa e seus consumidores e, as últimas cinco buscam criá-la por meio de ligações dentro das empresas e entre elas:

- **Características do produto** – a maneira mais óbvia de tentar diferenciar produtos é alterando suas características, seja pelas características funcionais ou pela estética;

- **Complexidade do produto** – pode ser vista como um caso especial de alteração de características de produto para criar diferenciação. Em um determinado setor, os produtos podem variar significativamente em complexidade e, na medida em que essas complexidades de produto convencem os consumidores de que os produtos de algumas empresas são mais valiosos do que outras, a complexidade do produto pode ser uma base de diferenciação;
- **Timing do lançamento do produto** – segundo Barney e Hesterly (2007), lançar um produto no momento adequado também ajuda a criar diferenciação de produto, ser o primeiro em setores emergentes pode permitir a uma empresa estabelecer padrões tecnológicos importantes e apropriar-se de ativos estrategicamente valiosos e desenvolver custos de mudança para o consumidor. Essas vantagens de pioneiro podem criar uma percepção entre os consumidores de que os produtos e serviços da empresa pioneira são, de alguma forma, mais valiosos do que os produtos ou serviços de outras empresas. No entanto, para se conseguir diferenciação de produto baseada em *timing*, não depende apenas de ser um pioneiro. Às vezes, uma empresa pode ser uma seguidora em um setor, mas lançar produtos ou serviços no momento certo e assim ganhar vantagem competitiva, isso pode acontecer quando o sucesso definitivo de um produto ou serviço depende da disponibilidade de produtos ou tecnologias complementares;
- **Localização** – a localização física de uma empresa também pode ser fonte de diferenciação, principalmente as empresas cujos ramos são o entretenimento oferecido em ambientes naturais (cachoeiras, lagos, rios etc). Pois a empresa aproveita os recursos naturais de onde esta instalada para oferecer diversão a seus clientes;

- **Customização do produto** – os produtos também podem ser diferenciados quando são aplicadas personalizações específicas para o cliente (BARNEY; HESTERLY, 2007). A customização é uma base importante de diferenciação em uma grande variedade de produtos;
- **Marketing de consumo** – por meio da publicidade e de outros esforços de *marketing*, as empresas buscam mudar as percepções de clientes atuais ou potenciais, independentemente de os atributos específicos de seus produtos serem alterados ou não;
- **Reputação** – a reputação de uma empresa não é mais do que um relacionamento social complexo entre uma empresa e seus consumidores, segundo Barney e Hesterly (2007) talvez seja a relação mais importante entre uma empresa e seus consumidores. Uma vez desenvolvida, a reputação de uma empresa pode ser duradoura, mesmo que a base para esta reputação já não exista;
- **Associação entre funções** – uma maneira menos óbvia, mas ainda importante, pela qual a empresa pode buscar diferenciar seus produtos é associar diferentes funções internas. Empresas capazes de formar equipes interdisciplinares eficientes possuem o que, segundo Barney e Hesterly (2007), alguns chamam de competência “arquitetural”, isto é, a habilidade de usar a estrutura organizacional para facilitar a coordenação entre disciplinas científicas para conduzir pesquisas;
- **Associação com outras empresas** – em vez de diferenciar produtos ou serviços com base na integração entre funções dentro de uma única empresa ou uma integração entre diferentes produtos, a diferenciação baseia-se na associação explícita entre produtos de empresas diferentes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Esta estratégia é muito usada atualmente por empresas que patrocinam grandes eventos, sejam esportivos, musicais, cinematográficos etc., com o intuito de terem

seus produtos divulgados e buscando fazer uma associação do nome de suas marcas com o evento. Em geral, associações entre empresas que diferenciam seus produtos são exemplos de estratégias de aliança estratégica cooperativa;

- **Mix de produtos** – Barney e Hesterly (2007) afirmam que um dos resultados entre associações entre funções dentro de uma empresa podem ser mudanças no mix de produtos que uma empresa leva ao mercado. Esse mix de produto pode ser uma fonte de diferenciação de produto quando (1) esses produtos ou serviços são associados tecnologicamente, ou (2) quando um único grupo de consumidores adquire vários produtos ou serviços de uma empresa;
- **Canais de distribuição** – ainda segundo os autores, associações internas e entre empresas também têm um impacto sobre como uma empresa decide distribuir seus produtos, e canais de distribuição podem ser uma base de diferenciação de produto. Empresas mantêm canais de distribuição de seus produtos por meio de distribuidores independentes, por exemplo, que podem inclusive fabricar alguns ingredientes-chave dos produtos que serão distribuídos por eles;
- **Atendimento e suporte** – de acordo com Barney e Hesterly (2007), os produtos são diferenciados pelo nível de atendimento e suporte associado a eles. São estratégias empregadas também no *marketing* (pós-vendas) e podem ser uma ferramenta para o estabelecimento de um canal direto de comunicação entre cliente e empresa, aumentando ainda mais a sensação de valor agregado e produto diferenciado, percebidos pelo cliente.

Harrison (2005) cita a mudança de ênfase da estratégia de liderança em custos para a diferenciação. Segundo o autor, a ênfase está na criação de valor por meio da exclusividade, e não mais de custo baixo, como na estratégia de liderança em custos. Ainda para Harrison (2005), a exclusividade pode ser obtida por meio de inovação de produtos, qualidade superior,

serviços superiores, propaganda criativa, melhor relação com fornecedores ou ainda por meio de um número quase ilimitado de outras formas.

Segundo o autor, a chave para o sucesso é que os clientes estejam dispostos a pagar pela exclusividade de um produto ou serviço mais do que a empresa gastou para criá-lo. Assim como na estratégia de liderança em custo, uma organização que adota uma estratégia de diferenciação está visando a um mercado amplo, sendo assim, o produto ou serviço diferenciado deve ter um vasto apelo para muitos setores de mercado.

Ainda segundo Harrison (2005), quando os custos são muito altos em relação aos dos concorrentes, uma empresa pode não conseguir recuperar o suficiente seus custos adicionais por meio de preços mais altos. Dessa forma, para se diferenciar há a necessidade de manter custos baixos nas áreas que não estão diretamente relacionadas às fontes de diferenciação.

Harrison (2005) cita alguns riscos associados à estratégia de diferenciação. Segundo o autor, é importante que as empresas tenham consciência de que a diferença no valor pode ser resultado de percepções do comprador, e não dos atributos reais do produto e este comprador pode passar a ter uma percepção de valor mais ajustada à realidade do produto oferecido.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), atentam para o fato de que a preocupação em oferecer um produto que exceda as necessidades do cliente-alvo pode fazer com que este cliente decida que o diferencial de preço entre o produto do diferenciador e o produto do líder em termos de custo é grande demais. Assim, o cliente opta pelos produtos dos concorrentes que conseguem oferecer uma combinação de características e preço que é mais coerente com as suas necessidades.

Outro fator apontado por Harrison (2005) é o fato de a fonte de diferenciação ser de fácil imitação, isso pode fazer com que os clientes achem que os concorrentes oferecem o mesmo bem ou serviço, mas a um preço mais baixo, deixando de perceber valor no produto oferecido e optando pela imitação. Associado a isso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) citam

ainda as falsificações, que sempre têm um preço muito mais baixo e também são capazes de influenciar o cliente a compará-los com os produtos autênticos oferecidos pela empresa e deixar de perceber valor.

2.4.1.3 Foco

A última classificação mais comum das estratégias no nível de negócios é a estratégia de foco. Para Harrison (2005), a chave para uma estratégia de foco é fornecer um produto que abasteça um determinado setor no mercado. As empresas que adotam as estratégias de foco devem ser capazes, de forma melhor do que qualquer outro concorrente, de identificar seu setor de mercado-alvo, avaliar e atender às necessidades e aos desejos dos compradores desse segmento.

Segundo o autor, uma empresa emprega uma estratégia de foco visando a um setor restrito de mercado por meio de liderança de baixo custo, de diferenciação, ou de uma combinação de baixo custo e diferenciação. O foco nas estratégias pode ser baseado em custos mais baixo, diferenciação ou melhor valor.

Companhias que adotam a estratégia de foco por meio da liderança de custo podem focar em um único negócio, concentrando seus esforços e reduzindo custos decorrentes de ações que não fazem parte do escopo de atuação definido (HARRISON 2005).

Já as empresas que implementaram a estratégia de foco na diferenciação focam em um segmento de mercado e direcionam esforços e ações no sentido de identificar qual o perfil deste mercado e oferecer produtos diferenciados que atendam às suas necessidades.

O foco por meio do melhor valor, segundo Harrison (2005), é provavelmente mais difícil do que uma estratégia mais ampla de melhor valor, pois o mercado mais restrito significa menor volume. Com menor volume, é difícil atingir baixo custo garantindo uma diferenciação significativa. Uma empresa, por exemplo, pode adotar uma estratégia de melhor

valor focando-se em excelência e satisfação do cliente, “excedendo as suas expectativas”. Para isso é necessário que mantenha o foco e concentre esforços para atingir esse objetivo, adotando um rigoroso programa de qualidade assegurada, por exemplo.

Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apresentam um estudo das estratégias de foco mais voltados às indústrias e setores. De acordo com os autores, as empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros.

Ainda segundo os autores, as empresas que utilizam a estratégia de foco visam a atender um determinado segmento da indústria (setor) mais eficazmente do que os concorrentes que abrangem toda a indústria. Elas são bem-sucedidas quando atendem eficazmente um segmento cujas necessidades exclusivas são tão especializadas que os concorrentes com, base ampla, optam por não atender esse segmento. Ou quando atendem a necessidades de um segmento que está sendo mal servido pelos concorrentes que abrangem toda a indústria.

Semelhante à Harrison (2005), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) sugerem duas estratégias capazes de auxiliar as empresas a criar valor para os clientes de segmentos de mercado específicos e exclusivos: a estratégia focada na liderança em custos e a estratégia focada na diferenciação.

Os dois autores referenciados anteriormente apresentam os riscos competitivos da estratégia de foco. Harrison (2005) afirma que os riscos de adotar uma estratégia de foco dependem de como a estratégia é adotada – por meio de diferenciação, de liderança de custo ou de melhor valor. Os riscos de cada uma dessas estratégias são similares aos riscos enfrentados pelos que adotam estratégias puras.

Porém, ainda de acordo com Harrison (2005), a estratégia de foco tem dois riscos não associados a qualquer uma das três estratégias puras. Primeiro: os desejos do mercado restrito

a que se atende podem se tornar os desejos de todo o mercado, eliminando a vantagem associada ao foco conquistada. Segundo: um concorrente pode focar um mercado-alvo ainda mais restrito e desfocar o foco da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ainda apresentam um outro risco associado às estratégias de foco, a empresa que compete em toda a indústria pode decidir que o segmento de mercado atendido pela companhia que utiliza a estratégia de foco é atraente e que vale a pena ser disputado competitivamente.

2.4.2 Estratégias corporativas

Segundo Barney e Hesterly (2007), estratégia de negócio é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um único negócio ou setor; já a estratégia corporativa, na visão dos autores, refere-se à teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente.

Harrison (2005) argumenta que no nível corporativo, as responsabilidades primárias da formulação da estratégia incluem diversas funções como: estabelecer a direção para toda a organização, formular a estratégia corporativa, selecionar as áreas nas quais a empresa visa a concorrer e as táticas para diversificação e crescimento, e administrar recursos e aptidões corporativas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apresentam uma visão de estratégias corporativas semelhante à visão de Barney e Hesterly, quando afirmam que são as que as empresas utilizam para diversificar suas operações de um único negócio competindo em um mercado específico, para vários mercados de produtos e negócios. Barney e Hesterly (2007) afirmam que a estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de negócios que competem em vários mercados de produtos. Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia de

nível corporativo responde à duas questões básicas: em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como a matriz deve administrar esses negócios. A empresa diversificada deve escolher uma estratégia no nível corporativo para cada um dos ramos nos quais decide competir.

Quanto às tipologias de estratégias corporativas, Barney e Hesterly (2007) dividem em: estratégia de integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusões e aquisições. Já Harrison (2005) apresenta uma classificação um pouco diferente, classifica em: estratégias de concentração, integração vertical, diversificação e fusões e aquisições.

Wright, Kroll e Parnell (2000), diferentemente dos outros autores, apresentam uma nomenclatura diferente para as estratégias corporativas, classificam como estratégias empresariais. Segundo os autores, as estratégias no nível empresarial são as estratégias que a alta administração formula para toda a empresa e a questão estratégica básica a ser respondida é em quais setores a empresa deve operar. A resposta depende dos pontos fortes e fracos identificados na organização.

Os autores elencam três tipologias principais de estratégias no nível empresarial ou no nível corporativo: estratégias de crescimento – que engloba as estratégias de integração vertical e diversificação, estratégia de estabilidade e estratégia de redução – cada uma destas tipologias principais possui estratégias próprias. No quadro 6 ilustrado a seguir, pode-se verificar maiores detalhes sobre as estratégias corporativas.

Tipologias de estratégias corporativas		
AUTORES		
Harrison (2005)	Barney e Hesterly (2007)	Wright, Kroll e Parnell (2000)
Estratégias de Concentração	Integração Vertical	Estratégia de Crescimento
Integração Vertical	Alianças Estratégicas	Estratégia de Estabilidade
Diversificação	Diversificação	Estratégia de Redução
Fusões e Aquisições	Fusões e Aquisições	

Quadro 6: Tipologias de estratégias corporativas.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.4.2.1 Estratégias de crescimento

Ansoff (citado por GOHR, 2000) associa as estratégias de crescimento à posição que a empresa ocupa. Segundo o autor, uma empresa pode adotar uma estratégia analisando a sua posição em termos de produtos e mercados. Este elo comum pode assumir a forma de um vetor de crescimento, o qual indica a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados. Para que se defina um elo comum, é importante se fazer uma descrição entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permite a outras empresas perceberem em qual direção a empresa está avançando e dá orientação a sua própria administração. O autor apresenta uma matriz com quatro componentes: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação, conforme se apresenta no quadro 7 a seguir:

Produto	Atual	Novo
Mercado		
Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Quadro 7: Componentes do vetor de crescimento

Fonte: Ansoff (*apud*, GOHR, 2000)

- **A penetração de mercado** denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa na suas linhas correntes de produtos e mercados;
- **No desenvolvimento de mercados**, a empresa está buscando novos mercados para seus produtos atuais;
- **O desenvolvimento de produtos** representa o processo ao qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes para o mesmo mercado; e

- **Na diversificação**, tanto os produtos como os mercados são novos para a empresa.

O elo comum (que a empresa pode ter ao analisar sua posição em termos de produtos e mercados) pode ser percebido com clareza nas três primeiras alternativas do vetor crescimento, mas, no caso da diversificação, o elo comum é menos evidente.

A vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial. É um outro modo de visualizar o elo comum no qual consiste em isolar as características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor crescimento.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a despeito das estratégias de crescimento, a empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento das vendas ou participação de mercado e se espera que esse crescimento possibilite o aumento do valor da empresa.

O crescimento interno é uma das estratégias particulares da estratégia de crescimento e é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical:

- **Crescimento interno horizontal** – pode envolver a criação de novas empresas que operam em negócios relacionados ou não;
- **Crescimento interno vertical** – refere-se a criar negócios relacionados ou não dentro do canal vertical de distribuição da empresa, criando um relacionamento fornecedor/cliente.

Outras classificações das estratégias de crescimento são: integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões. A seguir, maiores detalhes sobre cada uma delas.

a) Integração vertical

As principais decisões que permeiam esse tipo de estratégia são aquelas relacionadas às decisões de fazer ou comprar (BESANKO et al., 2006). Barney e Hesterly (2007) apresentam um conceito da estratégia de integração vertical associado à cadeia de valor. Segundo os autores, cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de atividades que deve ser concretizado para levar um produto ou serviço da matéria-prima ao ponto em que pode ser vendido para um consumidor final. Assim, integração vertical é o número de passos nessa cadeia de valor que a empresa deve cumprir internamente. Empresas com maior integração vertical cumprem mais passos de sua cadeia de valor internamente do que empresas com menos integração vertical.

Ainda segundo os autores, uma empresa promove integração vertical para trás quando incorpora mais estágios da cadeia de valor internamente, que a aproximam do início da cadeia, ao passo que, uma empresa promove uma integração vertical para frente quando incorpora internamente mais estágios que a tornam próxima do fim de sua cadeia de valor.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), integração vertical pode existir quando duas ou mais empresas diversificadas competem simultaneamente na mesma área de produtos ou mercados geográficos. Segundo os autores, a integração vertical normalmente é utilizada no negócio principal da empresa para obter poder de mercado sobre seus rivais, e este poder é obtido quando a empresa desenvolve a capacidade de economizar em suas próprias operações, reduzindo custos e quando têm elos sólidos entre seus ativos para os quais existe preço de mercado.

Wright, Kroll e Parnell (2000) classificam a integração vertical como uma estratégia de crescimento, que é uma das principais tipologias estratégicas das estratégias no nível empresarial. Os autores afirmam que a integração vertical quer dizer, fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento,

ou progressivamente, na direção dos consumidores finais. Segundo os autores, integração vertical pode ser plena ou parcial. Plena significa desempenhar todas as atividades que vão da matéria-prima até os resultados finais, se apenas algumas destas atividades são desempenhadas, há uma integração vertical parcial. Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda fazem uma diferenciação da estratégia de integração vertical de acordo com a relação entre os negócios operados por uma empresa.

a1) Integração vertical de empresas relacionadas: refere-se à estratégia de aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical. O termo “relacionadas” empregado pelos autores sugere que competências ou forças organizacionais podem ser partilhadas ou transferidas. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), quatro vantagens principais estão associadas à integração vertical de empresas relacionadas, conforme se verifica no quadro 8 ilustrado a seguir. Nesse mesmo quadro, também podem ser observadas as desvantagens desse tipo de estratégia.

No entanto, embora as empresas verticalmente integradas e relacionadas no canal de distribuição possam explorar melhor os potenciais internos de eficiência e inovação, Wright Kroll e Parnell (2000) apontam algumas desvantagens. Como as empresas enfatizam a coordenação interna de atividades para a promoção da eficiência e inovação, não conseguem transferir esses potenciais para o ambiente externo, além disso, empresas relacionadas e integradas verticalmente tendem a ter padrões de integração mais complexos, o que torna difícil coordenar atividades quando a demanda do mercado varia de forma imprevisível. Outra desvantagem percebida é que uma inovação tecnológica na cadeia pode exigir que todos os negócios verticalmente ligados modifiquem suas operações, além do fato de que, quanto maior a cadeia, maiores são os custos associados, logo é importante que estes custos sejam analisados antes de se realizar uma integração vertical.

Vantagens e desvantagens associadas à integração vertical	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economia de cadeia vertical	Podem resultar da eliminação de passos de produção, redução de custos indiretos e coordenação das atividades de distribuição, visando ao aumento da sinergia
Economias de cadeia vertical/escopo horizontal	Podem ocorrer quando as unidades de negócio horizontalmente relacionadas de uma empresa compram de uma das unidades de negócio da empresa que atua como fornecedora. Se forem suficientemente grandes, essas compras podem melhorar as economias de escala do fornecedor e reduzir os preços de compra para as unidades de negócio horizontais.
Inovações na cadeia vertical	Melhorias ou inovações que possa ser transferidas ou compartilhadas entre as unidades de negócio da empresa no canal de distribuição. As inovações na cadeia vertical podem provocar resultados tecnologicamente maiores, ajudando a empresa a diferenciá-los por meio de projetos melhorados, entregas mais rápidas e melhores serviços de marketing.
Combinação de economias e inovações na cadeia vertical	Ocorre quando as empresas da cadeia vertical promovem inovações – seja nos meios de produção ou aperfeiçoamento de novos produtos e técnicas – que acabam beneficiando as outras empresas relacionadas da cadeia vertical

Quadro 8: Vantagens e desvantagens associadas a integração vertical.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Wright, Kroll e Parnell (2000).

a2) Integração vertical de empresas não relacionadas: ao contrário da integração de empresas relacionadas, esse tipo de estratégia trata-se da aquisição, na cadeia vertical, de empresas com atividades diferentes e que não se complementam (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). De acordo com os autores, a integração vertical de empresas não relacionadas é feita com poucas possibilidades de transferência ou partilha de competências essenciais. Uma das vantagens da integração vertical de empresas não relacionadas é que tendem a adotar melhorias e inovações de empresas externas, segundo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Pelo fato de se orientarem externamente, correm menos riscos de ficarem tecnologicamente ultrapassadas. As principais desvantagens percebidas pelos autores se remetem ao fato de que quanto mais empresas verticais a empresa possui, maiores são os custos de burocracia e uma empresa que se propõe a comprar internamente o que necessita pode pagar maiores preços do que os oferecidos por fornecedores externos competitivos.

Na estratégia de integração vertical, segundo Barney e Hesterly (2007), pode haver oportunismo. Segundo os autores, o oportunismo existe quando uma empresa é explorada desonestamente em uma troca, quando uma das partes de uma troca espera que um produto

que está adquirindo seja de qualidade e descobre que recebeu um produto de qualidade inferior, por exemplo. Os autores recém-citados afirmam que fazendo uma integração vertical nesta troca, levando-a para os limites internos da empresa constitui-se em uma maneira de reduzir esta ameaça de oportunismo. É claro que só é vantajoso para as empresas levar trocas de mercado para seus limites internos quando o custo da integração vertical for menor que o custo do oportunismo.

Outra abordagem para as decisões de integração vertical é em relação às capacidades de uma empresa e sua habilidade de gerar vantagens competitivas. Essa abordagem tem duas implicações: primeiro, sugere que as empresas devem fazer uma integração vertical das atividades de negócio em que possuem recursos valiosos, raros e custosos de imitar, pois podem realizar parte dos lucros criados pelo uso dessas capacidades para explorar oportunidades ambientais; segundo, essa abordagem também sugere que essas empresas devem fazer uma integração vertical nas atividades de negócio em que não possuem os recursos necessários para ganhar vantagem competitiva (BARNEY, HESTERLY, 2007). Os autores recém-citados ainda afirmam haver uma flexibilidade existente em uma relação de integração vertical, conforme segue.

a3) Integração vertical e flexibilidade

Flexibilidade implica quanto é custoso para uma empresa mudar suas decisões estratégicas e organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007). A flexibilidade é alta quando o custo de mudar opções estratégicas é baixo e é baixa quando o custo de mudar opções estratégicas é alto.

Os autores supracitados afirmam ainda que estar integrado proporciona menos flexibilidade do que não estar, pois integrada verticalmente, uma empresa cria um compromisso com sua estrutura organizacional e controles com uma maneira verticalmente integrada de fazer. Uma abordagem baseada em flexibilidade da integração vertical sugere

que, em vez de fazer uma integração vertical, a empresa vertical de uma atividade cujo valor é incerto, as empresas poderiam estabelecer uma aliança estratégica, pois é mais flexível e dá à empresa informação suficiente para estimar o valor de uma troca ao longo do tempo. Os autores também defendem que, para que a integração vertical seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável, não basta ser valiosa, deve também ser rara e difícil de imitar.

A estratégia de integração vertical de uma empresa é rara quando poucas empresas conseguem criar valor integrando-se verticalmente da mesma maneira.

“A estratégia pode ser rara porque é uma dentre um número pequeno de empresas que são capazes de integrar verticalmente com eficiência, ou porque é uma dentre um número pequeno de empresas que são capazes de não adotar uma abordagem de integração vertical para gerenciar uma troca” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 173).

Mesmo que a estratégia de integração vertical seja rara, a garantia como fonte de vantagem competitiva sustentável depende também da imitabilidade da estratégia. A estratégia de uma empresa pode ser duplicada diretamente quando os competidores desenvolvem ou obtêm os recursos e capacidades que permitem a outra empresa implementar uma estratégia de integração vertical rara e valiosa.

b) Integração horizontal

Wright, Kroll e Parnell (2000) conceituam integração horizontal de empresas como a estratégia de expansão por meio da aquisição de empresas na mesma linha de negócio. Segundo os autores, um dos principais motivos para a integração horizontal é o desejo pelo aumento da participação de mercado, o que proporciona à empresa aumento de receita, maior poder frente a fornecedores e clientes, redução nos custos por meio das economias de escala. Além disso, o maior porte possibilita à empresa um maior acesso aos canais de distribuição, promovendo seus produtos e serviços com mais eficiência ao consumidor final.

Besanko *et al.* (2006) concentram seu foco de estudo nos benefícios das integrações denominadas pelos autores de fronteiras horizontais. As fronteiras horizontais de uma

empresas são capazes de identificar as quantidades e variedades de seus bens e serviços. As fronteiras horizontais ótimas de uma empresa dependem muito das economias de escala e escopo, que estão presentes sempre que os processos de produção, distribuição ou varejo em larga escala apresentam economia de custos sobre os processos menores (BESANKO *et al.*, 2006).

Ainda segundo Besanko *et al.* (2006), o processo de produção de um bem ou serviço mostra as economias de escala em uma faixa de produção quando o custo médio (custo por unidade de produção) cai à medida que a produção aumenta. Já economias de escopo existem se a empresa conseguir fazer economias à medida que aumenta a variedade de bens produzidos.

Enfim, uma integração horizontal é aconselhável se essa estratégia possibilitar à empresa economia, seja ela de escala ou de escopo.

c) Diversificação

Uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Quando opera em múltiplos setores, está implementando uma estratégia de diversificação de produto; e, quando opera em múltiplos mercados, implementa uma estratégia de diversificação de mercados (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Harrison (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apresentam a mesma classificação para as estratégias de diversificação: estratégias de diversificação relacionadas e não relacionadas. Barney e Hesterly (2007) apresentam ainda uma terceira classificação, a diversificação corporativa limitada. A seguir maiores detalhes sobre cada uma das estratégias de diversificação.

c1) Diversificação corporativa limitada: uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa limitada quando todas ou a maior parte de suas atividades de

negócio se enquadram num único setor ou mercado geográfico (BARNEY, HESTERLY 2007). Ainda segundo os autores, dois tipos de empresas se encaixam nessa categoria de diversificação corporativa, as empresas de negócio único (com mais de 95 por cento de suas vendas totais em um único mercado) e de negócio dominante (empresas com 70 a 95 por cento de suas vendas totais em um único mercado de produto). Os autores ainda ressaltam que uma empresa que adota uma estratégia de diversificação corporativa limitada não está alavancando seus recursos e capacidades para além de um único produto ou mercado.

c2) Diversificação corporativa relacionada: Harrison (2005) afirma que a diversificação relacionada é baseada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou processos de conversão de recursos de diferentes partes da organização. Estas similaridades são capazes de gerar sinergia e o todo é melhor o que a soma de suas partes, ou seja, uma empresa deve ser capaz de produzir dois produtos ou serviços relacionados de forma mais eficiente do que duas empresas, cada uma produzindo um. O autor ainda apresenta duas formas de relações de diversificação, conforme se verifica no quadro 9. Harrison (2005) também impõe como barreiras aos ganhos de sinergia na diversificação corporativa relacionada de negócios a falta de ajuste entre as empresas ou unidades de negócios. Este ajuste pode ser estratégico – quando há a combinação efetiva das aptidões estratégicas organizacionais; e ajuste organizacional – quando duas organizações ou unidades de negócio têm processos administrativos, culturas, sistemas e estruturas similares, o que as torna compatíveis, facilitando o compartilhamento de recursos, comunicação e transferência de conhecimentos e aptidões.

Formas de relações de diversificação	
Relação tangível	Relação intangível
- Significa que a organização tem a oportunidade de usar os mesmos recursos físicos para propósitos múltiplos. A relação tangível pode resultar em sinergia por meio do compartilhamento de recursos, como a utilização dos mesmos canais de <i>marketing</i> ou distribuição para produtos múltiplos selecionados, por exemplo.	Ocorre quando as aptidões desenvolvidas em uma área podem ser aplicadas em outra, o que resulta, segundo Harrison, em sinergia gerencial. A sinergia baseada em recursos intangíveis como marca ou gerenciamento de aptidões e conhecimento pode gerar vantagem competitiva sustentável, pois os recursos intangíveis são mais difíceis de imitar e nunca se esgotam.

Quadro 9: Formas de relações de diversificação, segundo Harrison (2005).

Fonte: Baseado em Harrison (2005).

Barney e Hesterly (2007) afirmam que à medida que uma empresa começa a atuar em negócios em mais de um mercado ou com mais de um produto, passa a adotar altos níveis de diversificação. Os autores avaliam a diversificação da empresa levando em consideração a origem de suas receitas, ao afirmarem que quando menos de 70 por cento da receita da empresa vem de um único negócio e os diferentes negócios possuem vínculos, a empresa implementou uma estratégia de diversificação corporativa relacionada.

Os múltiplos negócios que uma empresa diversificada adota podem ser relacionados de duas maneiras, segundo Barney e Hesterly (2007). (i) Diversificação corporativa relacionada restrita, quando todos os negócios de uma empresa compartilham um número significativo de insumos, tecnologias de produção, clientes semelhantes etc.; o termo “restrita” é utilizado, porque os gerentes corporativos buscam oportunidades de negócios em novos mercados ou setores, somente se tais mercados ou setores possuem vários requisitos de recursos e capacidades em comum com o negócio atual da empresa. (ii) Diversificação corporativa relacionada vinculada, quando os diferentes negócios de uma empresa estão vinculados, em apenas, a um par de dimensões, ou se diferentes conjuntos de negócios estão vinculados em várias dimensões.

Wright, Kroll e Parnell (2000) discorrem sobre o que classificam de diversificação horizontal relacionada que, segundo os autores, ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operações, mas com competências essenciais relacionadas.

Relacionadas sugere o compartilhamento ou transferência de competências essenciais semelhantes ou complementares entre a empresa compradora e empresa adquirida.

Existem três principais vantagens sinérgicas que podem ser associadas às aquisições horizontais relacionadas, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000):

- **Economias de escopo horizontal** – que ocorrem quando as várias unidades de negócio de uma empresa são capazes de partilhar atividades funcionais, como compra e P&D, a um preço total ou por unidade mais baixo do que seria possível, se as unidades de negócio não as partilhassem;
- **Inovações de escopo horizontal** – melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou partilhadas entre as unidades de negócio da empresa;
- **Combinação de economias de escopo horizontal com inovações de escopo horizontal** – quando há a combinação das vantagens sinérgicas entre as empresas da cadeia horizontal.

c3) Diversificação corporativa não relacionada

Empresas que adotam uma estratégia de diversificação corporativa não relacionada não apresentam nenhum vínculo entre os negócios em que opera (BARNEY; HESTERLY, 2007). Como já dito anteriormente, os autores analisam se o grau de diversificação de acordo com a origem das receitas da empresa, por isso quando menos de 70 por cento da receita da empresa vêm de um único mercado de produto ou quando os negócios de uma empresa possuem poucos atributos em comum, a empresa adota uma estratégia corporativa não relacionada. Harrison (2005), afirma que empresas grandes diversificadas de forma não relacionada são chamadas de conglomerados, pois estão envolvidas em uma aglomeração.

d) Alianças estratégicas

As alianças estratégicas também são consideradas estratégias de crescimento e Barney e Hesterly (2007) defendem que uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos. Já Yoshino e Rangan (1996) conceituam aliança estratégica a partir de três características necessárias e suficientes:

- Duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas que permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- Empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia e produtos, por exemplo;

Logo, conclui-se que as alianças estratégicas são relações de cooperação, divisão de responsabilidades e benefício mútuo entre duas ou mais empresas. Dentre os principais objetivos das alianças pode-se citar o compartilhamento de riscos, a formação de economias de escala, o acesso a um segmento de mercado ou tecnologia, a imposição de barreiras à concorrência e a resolução de limitações financeiras.

Lorange e Roos (1996) estabelecem quatro motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas, caracterizados a partir da importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança está sendo contemplada e como ela se ajusta ao *portfólio* global de um sócio específico; e da posição relativa da empresa em seu negócio, como se observa a seguir.

Quando a estratégia de realizar a aliança for principal dentro do *portfólio* global da empresa-mãe e esta desfrutar de uma liderança relativa nesse negócio, o motivo típico para entrar no negócio é defesa da posição desta empresa-mãe; quando o negócio ainda cai dentro

da área principal do *portfólio* de uma empresa, mas ela é apenas uma seguidora no segmento de mercado, o motivo principal para a aliança é a aquisição; quando o negócio exerce papel periférico no *portfólio* global, mas a empresa é líder, a principal razão é a permanência; já se a empresa for mais do que uma seguidora de mercado e se o negócio específico exercer papel relativamente periférico no portfólio da empresa-mãe, o principal motivo é a reestruturação do negócio.

Lorange e Roos (1996) ressaltam a importância da formação de alianças estratégicas para os empreendimentos internacionais apontando cinco características principais:

- a) Com a crescente internacionalização e pressão competitiva mais intensa decorrentes da escala global, o trabalho conjunto entre os sócios em uma aliança pode amenizar a escassez de recursos, reduzir tempo de trabalho etc., todos os fatores capazes de garantir às empresas competitividade diante da concorrência global;
- b) Apesar da internacionalização, as empresas precisam manter-se fortes em seus mercados nacionais, adaptando-se às necessidades e demandas locais, daí a importância de um sócio local;
- c) Necessidade de se possuir pesquisa e desenvolvimento conjuntos, para reunir recursos capazes de responder aos rápidos ciclos de desenvolvimento tecnológicos que levam a ciclos de vida mais curtos dos produtos;
- d) Maior demanda por soluções sistêmicas que envolvem diversos tipos de competências;
- e) Construção de redes de alianças fortes, não apenas para ganhar posição de mercado, mas para se defender da emergência de muitos concorrentes novos.

De uma forma geral, existem, segundo Barney e Hesterly (2007), três tipos de alianças:

- Sem participação acionária – a cooperação entre as empresas é administrada diretamente por meio de contratos entre as partes sem participação acionária ou criação de uma empresa independente;
- *Joint-ventures* – acontece quando empresas parceiras criam uma empresa independente, na qual investem. O lucro desta empresa remunera as partes por seu investimento;
- Com participação acionária – a cooperação entre empresas é suplementada por investimentos em participação acionária de uma parceira na outra, esses investimentos podem ser recíprocos.

Diferentemente de Barney e Hesterly (2007), Lorange e Roos (1996) classificam as estratégias em: acordo provisório, consórcio, *joint venture* baseada em projeto e *joint venture* plena. Se as empresas-mãe colocarem um conjunto mínimo de recursos, de caráter temporário, pela complementação uma da outra e que são totalmente recuperadas por elas, será um modelo de aliança denominado **acordo provisório**; se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos e se os valores gerados são distribuídos entre as sócias, será um **consórcio**; se as empresas-mãe colocam um mínimo de recursos estratégicos, criando-os por meio de uma organização comum e os recursos gerados (excetos financeiros) não são distribuídos entre as partes, será uma ***joint-venture baseada em projeto***; já se houver recursos abundantes de ambas as partes, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto os recursos financeiros) e por um longo período de tempo, será uma ***joint-venture plena***. De acordo com os autores, essa classificação ocorre em função da preocupação dos sócios quanto aos recursos e aos investimentos.

e) Redes de empresas

Ribault, Martinet e Lebidois (1995) definem redes de empresas como um agrupamento de empresas cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes, sem estabelecerem necessariamente relações financeiras.

Casarotto Filho e Pires (2001) consideram dois tipos de redes de empresas: as redes *topdown* utilizadas por grandes empresas e as redes flexíveis, utilizadas por pequenas e médias empresas. Segundo os autores, a rede *topdown* é formada pela chamada empresa-mãe, que coordena sua rede de fornecedoras e subfornecedoras, em que o fornecedor é dependente das estratégias da empresa-mãe e não exerce nenhum tipo de influência. Essas redes são caracterizadas por serem inflexíveis e, geralmente, a empresa-mãe é uma grande empresa, e as pequenas empresas são as fornecedoras e subfornecedoras.

O segundo tipo de rede são as redes flexíveis, caracterizadas pela relação de cooperação entre pequenas e médias empresas independentes e geralmente administradas por um consórcio formado por essas empresas como se fosse uma grande empresa.

f) Fusões e aquisições

Os termos fusão e aquisição geralmente são discutidos de maneira conjunta pelos autores pelo fato de serem usados de maneira intercambiável, contudo, como afirmam Barney e Hesterly (2007), esses termos não são sinônimos. Para os autores, uma empresa adota uma estratégia de aquisição quando adquire, por meio da compra, outra empresa, ao passo que, a fusão acontece quando há a combinação dos ativos de duas empresas com tamanhos semelhantes. Há ainda outro conceito, a incorporação ou *takeover*, que “é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 183).

Barney e Hesterly (2007) afirmam que numa estratégia de fusão uma empresa adquire uma porcentagem dos ativos de uma segunda empresa e vice-versa, embora normalmente as

fusões comecem como uma transação entre iguais – empresas de tamanho e rentabilidade iguais – sempre evoluem para uma condição em que uma das partes é mais dominante do que a outra na administração da nova empresa. Quanto às aquisições, Harrison (2005) afirma que são uma forma rápida de entrar em novos mercados, adquirir novos produtos ou serviços, integrar-se verticalmente e se expandir geograficamente.

Barney e Hesterly (2007) consideram dois tipos de aquisição, a amigável – que acontece com o consenso entre as duas partes – e a não amigável – quando a empresa-alvo não quer se adquirida, também chamada de tomada hostil. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) estabelecem três tipologias da estratégia de aquisição:

- **Aquisições horizontais** – são as aquisições de empresas concorrentes no mesmo ramo de negócios, segundo os autores supracitados, as aquisições horizontais obtêm um melhor resultado quando as empresas têm características semelhantes, como estratégia, estilos de administração e padrão de alocação de recursos. Esse tipo de aquisição é chamado por Wright, Kroll e Parnell (2000), conforme destacado anteriormente, de estratégia de integração horizontal.
- **Aquisições verticais** – ocorrem quando uma empresa adquire um fornecedor ou distribuidor de seus bens e serviços. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma empresa se integra verticalmente por meio deste tipo de aquisição quando controla partes da cadeia de valor. Esse tipo de aquisição é tratado por Wright, Kroll e Parnell (2000), conforme destacado anteriormente, como estratégia de integração vertical.
- **Aquisições relacionadas** – acontecem quando uma empresa mantém negócios diversificados e adquire uma empresa que atua em negócios relacionados.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) atentam ainda para alguns riscos que devem ser observados para que se obtenha êxito com as aquisições, os considerados mais importantes são expostos a seguir:

- **Dificuldades de integração** – os desafios da integração sugerem a combinação de duas culturas diferentes, união dos sistemas financeiros e de controle diferentes, desenvolvimento de relações de trabalho eficazes e definição da situação dos executivos da empresa. De acordo com os autores recém citados é importante manter o capital humano da empresa-alvo após a aquisição, pois a rotatividade de pessoal-chave da empresa, que Harrison (2005) define com sendo os gerentes, pode ser prejudicial ao desempenho da nova empresa.
- **Incapacidade de obter sinergia** – segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a sinergia ocorre quando os ativos valem mais, se usados em conjunto do que separadamente e gera ganhos para os acionistas que não poderiam alcançar por meio de suas próprias decisões. Uma empresa desenvolve uma vantagem competitiva por meio da estratégia de aquisição quando essa gera a sinergia privada, que é criada quando a combinação e integração dos ativos da empresa compradora e adquirida, produz competências que não poderiam ser adquiridas com a integração com outra empresa.
- **Grande demais** – grande parte das aquisições resulta na criação de uma empresa maior, que ajuda a aumentar as economias de escala. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), muitas empresas procuram aumentar de tamanho para atingir economias de escala e maior poder de mercado, no entanto, os custos adicionais necessários para administrar a empresa maior podem exceder os benefícios das economias de escala e poder de mercado conseguido.

2.4.2.2 Estratégias de estabilidade

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia de estabilidade é a manutenção do atual conjunto de negócios, para aquelas que têm operações em mais de um setor. De acordo com os autores, há dois motivos para se adotar a estratégia de estabilidade: (i) o primeiro se deve ao fato de que ela permite que a empresa concentre seus esforços administrativos nas empresas existentes, com o objetivo de aumentar suas posições competitivas. Ao invés de continuar acrescentando novas unidades às empresas e despender grandes esforços para administrar várias unidades de negócio diferentes, a administração pode concentrar-se na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes; (ii) em segundo lugar, os altos administradores podem perceber que o custo de acrescentar novas empresas supera os benefícios potenciais. Com o passar do tempo, a empresa pode abandonar a estratégia de estabilidade e voltar a adotar uma das estratégias de crescimento ou redução.

Ainda, segundo os autores recém citados, para uma empresa que atua em um único setor, a estratégia de estabilidade é aquela que mantém quase as mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa. A empresa que atua em um único setor adotaria esta estratégia por uma série de motivos: por ser forçada a adotá-la, isto é, quando a empresa opera em um setor que cresce muito pouco; por constatar que o custo de expansão de mercado ou a entrada em novas áreas é maior do que os potenciais benefícios deste crescimento; uma empresa que domina o seu setor pode buscar a estabilidade para reduzir chances de processo por monopólio; ou as empresas menores que se concentram em produtos ou serviços podem escolher a estabilidade por medo de que o crescimento acarrete diminuição da qualidade e piora no atendimento ao cliente.

2.4.2.3 Estratégias de redução

Ao contrário das estratégias de crescimento e estabilidade, que geralmente são adotadas quando as empresas ocupam posições competitivas estáveis, as estratégias de redução são utilizadas quando o desempenho das unidades de negócio está abaixo do nível esperado ou quando correm o risco de fechamento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo os autores, a redução pode acontecer de três maneiras:

- a) **Reviravolta (*turnaround*)** – o objetivo da reviravolta (*turnaround*) é enxugar a empresa e torná-la eficaz. Dentre as principais medidas desta estratégia pode-se citar: eliminação de resultados não lucrativos, diminuição de ativos, redução do tamanho da força de trabalho, corte nos custos de distribuição e reconsideração das linhas de produto e os grupos de clientes da empresa.
- b) **Desinvestimento** – o desinvestimento ocorre quando uma empresa vende ou faz uma cisão ou, como definem os autores, um *spin-off* de suas unidades de negócio. Ainda segundo os autores, a estratégia de desinvestimento é adotada quando a unidade de negócio tem um desempenho ruim e pode ser vendida. Ou ainda quando a unidade de negócio “suga” os recursos das outras unidades, quando já não é mais tão eficiente em relação ao mercado e quando ela já não apresenta sinergia na sua relação de interdependência em relação às outras.
- c) **Liquidação** – é a solução que a empresa usa em último caso, quando nenhuma das estratégias anteriores surte efeito. Na liquidação, a empresa fecha e vende seus ativos, e os *stakeholders* são afetados (funcionários demitidos, acionistas com prejuízo, fornecedores perdem um cliente e arrecadação de impostos diminui, por exemplo).

2.5 Um resumo das tipologias estratégicas

Conforme visto anteriormente, foram abordadas as principais tipologias estratégicas classificadas em: estratégias competitivas (ou no nível de negócios) e estratégias corporativas.

As estratégias no nível de negócios, conforme unanimidade entre os autores pesquisados são ações que a empresa emprega para concorrer em um setor já definido. Conforme Harrison (2005), as estratégias no nível de negócios definem de que forma a organização vai concorrer nos mercados escolhidos e podem ser classificadas em: liderança em custos, diferenciação e foco.

Ao passo que as estratégias corporativas são definidas como a estratégia que a organização adota sobre como irá atuar em vários mercados simultaneamente (BARNEY; HESTERLY, 2007). As principais classificações são: estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução. Conforme se verifica no resumo das principais tipologias estratégicas, explicitado no quadro 10, a seguir:

Resumo das principais tipologias estratégicas			
Estratégia	Autor	Definição	Classificação
Estratégias na Unidade de Negócios	Barney e Hesterly (2007); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Wright, Kroll e Parnell (2000)	Ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor	Liderança em Custos Diferenciação Foco
Estratégias Corporativas	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Barney e Hesterly (2007), Wright, Kroll e Parnell (2000)	Estratégias que as empresas utilizam para diversificar suas operações de um único negócio competindo em um mercado específico, para vários mercados de produtos e negócios	Crescimento Estabilidade Redução

Quadro 10: Resumo das principais tipologias estratégicas.

Fonte: elaborado pelo autor

2.6 Considerações finais do capítulo

As estratégias empresariais norteiam as empresas na condução de suas ações, constituem-se no único caminho a ser seguido no sentido de se alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos.

Cada organização atua em um setor específico, cujo mercado tem características próprias e particulares. Em um ambiente mundialmente globalizado, em que a competitividade vem tornando-se cada vez mais acirrada e extrapola fronteiras nacionais, as diferentes tipologias estratégicas apresentam uma contribuição fundamental para que as organizações definam a melhor forma de atuação, de acordo com o setor em que estão inseridas, para que obtenham sucesso em suas realizações.

Este capítulo abordou as principais tipologias de estratégias empresariais corporativas e competitivas, relacionando-as aos diferentes conceitos dos principais autores acerca do assunto, além disso, procurou demonstrar de que maneira estas estratégias podem aplicar-se às empresas e as principais vantagens de uma administração estratégica.

CAPÍTULO 03 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os aspectos metodológicos que apoiaram e propiciaram o desenvolvimento da pesquisa empírica. Como afirmam Lakatos e Marconi (1986), a atividade científica tem a finalidade de obter a verdade, pela comprovação de hipóteses, que os autores chamam de “pontes” entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade. E, por sua vez, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de se adquirir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido.

3.1 Classificação da pesquisa e unidade de análise

Em relação à classificação da pesquisa, pode-se dizer que, quanto à aplicabilidade, esta é uma pesquisa aplicada, pois busca a geração de conhecimentos que tenham uma aplicação prática na resolução de problemas (SANTOS; GOHR, 2005).

Quanto à forma de abordagem do problema, pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, pois visa a considerar a relação dinâmica entre o mundo real (objeto) e o sujeito (pesquisador), gerando informações próprias específicas para a resolução do problema prático apresentado (SANTOS; GOHR, 2005). A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas que possibilitam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, pode-se dizer que esse trabalho tem caráter descritivo, pois se realizou uma descrição das características do objeto de pesquisa. Também é considerado como uma pesquisa explicativa, pois além de descrevê-las, procurou-se entender as características do objeto, explicando-as (SANTOS; GOHR, 2005).

Já em relação aos procedimentos, foi adotado o estudo de caso, definido por Yin (2005, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão definidos”. Em pesquisas cuja estratégia de pesquisa é o estudo de caso, estas podem ser conduzidas por meio de estudo de caso único ou múltiplo. Nessa pesquisa, foram estudadas duas organizações do setor hoteleiro do município de Dourados, portanto, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2001), os resultados de casos múltiplos são mais convincentes que os estudos de caso único e o estudo global pode ser considerado mais robusto.

Foram selecionados dois hotéis do município de Dourados que pertencem a empresários da região. A seleção dos hotéis ocorreu por meio da acessibilidade, tendo em vista que o pesquisador entrou em contato com vários empreendimentos hoteleiros da região, mas a maioria não permitiu que fosse desenvolvida a pesquisa. Os dois empreendimentos selecionados passaram recentemente por reformas, principalmente em função do crescimento do município de Dourados e da expansão da oferta hoteleira no município.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a documental. A primeira se refere à pesquisa realizada a partir de material já publicado e disponibilizado. Essa tarefa foi desenvolvida no capítulo dois dessa pesquisa. Já a segunda, é feita a partir de fontes de informação que ainda não receberam tratamento analítico ou foram publicadas. Esta fase foi desenvolvida tomando como base os documentos disponibilizados pelos hotéis objetos de estudo.

3.2 Técnicas de coleta e análise dos dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a análise documental, que se refere à análise de documentos disponíveis como fontes de dados secundários para pesquisa; observação passiva (feita durante a realização das entrevistas) e entrevista semiestruturada (o roteiro da entrevista encontra-se no apêndice A), na qual há um contato direto com o

entrevistado por meio da utilização de um roteiro definido, porém flexível (SANTOS; GOHR, 2005).

Posteriormente, as informações foram cruzadas, por meio de um processo denominado por Yin (2005) de triangulação de dados. De acordo com o autor, o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de informações, o que permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, as conclusões do estudo são mais convincentes, pois se basearam em fontes distintas de informação.

A análise das informações coletadas na entrevista foi feita por meio do método denominado “análise de conteúdo”. Esse método trata da análise textual de perguntas abertas de questionários e entrevistas, baseando-se na análise de dados qualitativos, em que os dados tomam a forma de texto escrito, identificando uma frase do entrevistado e analisando palavra por palavra, dando sentido ao significado que foi transmitido.

3.3 Delimitação do trabalho e limitações do método

Em relação ao tema e problema proposto, esta pesquisa caracterizou-se como bibliográfica do tipo descritiva, também considerada estudo de casos múltiplos. Por isso, e tratando-se de uma análise das estratégias empresariais adotadas por duas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS, as informações são específicas às duas empresas e, em função disso, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas.

Ainda, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as informações tendem a apresentar características próprias, o que poderá ocasionar mudanças quanto ao resultado obtido, isso quando forem realizadas novas pesquisas por outros pesquisadores. O estudo realizado hoje pode apresentar algumas diferenças amanhã, pois o contexto empresarial está em evolução constante.

Como o presente trabalho realizou um estudo em hotéis do município de Dourados, para identificar as estratégias adotadas por essas empresas, este focou principalmente na identificação das estratégias corporativas e competitivas empregadas pelas organizações objeto de estudo. Portanto, não fazem parte do escopo dessa pesquisa a identificação e a análise das estratégias funcionais adotadas por essas empresas.

O setor hoteleiro do município vem passando por um forte crescimento, em função de diversos fatores, dentre eles, a instalação da Universidade Federal da Grande Dourados no ano de 2006, uma instituição capaz de contribuir com o desenvolvimento e capacitação da mão-de-obra do município. Além disso, recentemente várias usinas de cana-de-açúcar e álcool foram instaladas na região. Tais aspectos influenciaram na expansão da oferta hoteleira disponível na região.

3.4 Critérios de análise

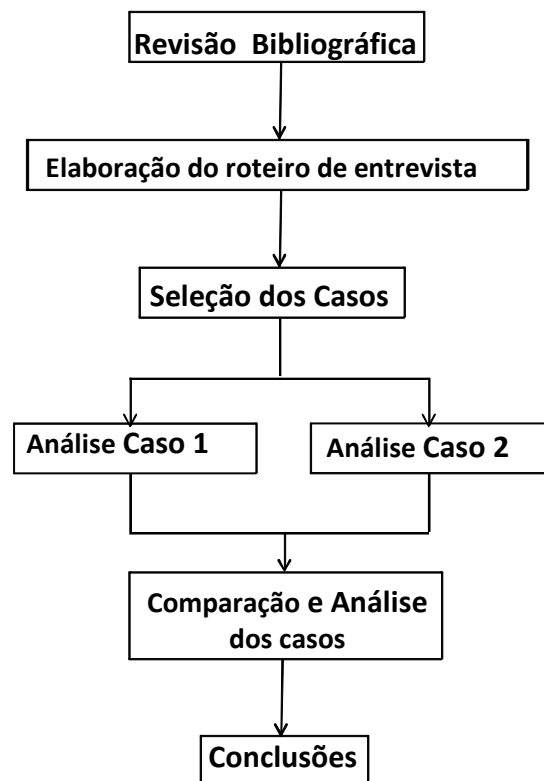


Figura 2: Etapas da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização da pesquisa, foi necessário desenvolver as seguintes etapas, conforme pode ser observado na figura 2, ilustrada acima.

Após a revisão da literatura e com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa “Quais as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro do município de Dourados/MS”, optou-se por desenvolver uma entrevista semiestruturada com os responsáveis pela tomada de decisão estratégica (gerentes e/ou proprietários) nas duas organizações (ver apêndice A). De uma forma geral, a entrevista foi composta com as seguintes categorias de perguntas:

- (i) Questionamentos sobre as informações gerais da empresa.
- (ii) Questionamentos acerca do setor objeto de estudo, com a finalidade de identificar a intensidade das cinco forças competitivas (PORTER, 1991). O modelo de análise aplicado tem a finalidade de medir a intensidade competitiva no setor de acordo com as forças competitivas de Porter (1999), por meio da atribuição de valores para a análise dos fatores que compõem cada uma das cinco forças competitivas. Ao final, avalia-se, se a força é baixa, média ou alta. Para tanto será utilizado um questionário com perguntas fechadas que está situado no anexo A desse trabalho.
- (iii) Questionamentos para identificar as estratégias adotadas pelas organizações foco de estudo. Dentre as estratégias apresentadas na literatura, optou-se pela identificação das seguintes estratégias:
 - a) Estratégias competitivas: foi adotada a visão de Porter (1991) sobre as estratégias de custo, diferenciação e enfoque. Essas estratégias permitiram ao pesquisador identificar qual é o posicionamento competitivo adotado pelas organizações estudadas.
 - b) Estratégias corporativas: foi adotada a visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) sobre as estratégias corporativas, também chamadas de estratégias empresariais. A identificação de tais

estratégias permitiu ao pesquisador verificar se as organizações estão adotando estratégias que visem ao crescimento, à estabilidade ou à redução.

CAPÍTULO 04 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO SETOR HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS

Neste capítulo será realizado um apanhado geral sobre as principais informações do setor hoteleiro no município de Dourados/MS, seguido da descrição das empresas objeto de estudo, selecionadas para aplicação das entrevistas. Serão apresentados os resultados obtidos a partir do estudo comparativo sobre a percepção dos gerentes dos empreendimentos acerca do setor em que estão inseridos e as principais estratégias por eles empregadas, seguido da conclusão e sugestões, de acordo com as informações coletadas.

4.1 Informações gerais do setor

O estado de Mato Grosso do Sul possui grande potencial para o turismo, possui seis regiões consideradas turísticas, incluindo o pantanal, importante região turística de renome nacional. O estado atualmente conta com 166 empreendimentos hoteleiros instalados por todo o seu território (CADASTUR, 2010), segundo a SEMAC 2010, no ano de 2008 foram registradas 1.034.040 hospedagens no estado.

O turismo em Dourados tem se caracterizado como turismo de negócios em função do número crescente de instalação de grandes usinas na região. A região da “Grande Dourados”, composta pelos municípios de Caarapó, Deodápolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Maracaju, Rio Brillhante e Vicentina, localiza-se no centro-sul do estado e responde por 14% do total de habitantes do estado (PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2010).

Ainda segundo a Prefeitura Municipal de Dourados (2010), o município possui um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), que atua na esfera municipal e tem por objetivo a promoção do desenvolvimento do turismo; e a Grande Dourados *Convention & Visitors Bureau*, que é uma associação civil de direitos privados sem fins lucrativos, com o intuito de

fomentar o desenvolvimento do turismo no município de Dourados e Região, por meio da captação e apoio a eventos. A região é considerada uma importante fonte econômica em função do seu potencial turístico, evidente nos segmentos de eventos, negócios e lazer.

4.2 Descrição das empresas objeto de estudo

Como objeto de estudo do presente trabalho, foram selecionados dois empreendimentos hoteleiros para a aplicação da entrevista semiestruturada e observação passiva, localizados na região central do município de Dourados. Tais empreendimentos foram escolhidos em função de sua importância econômica e relevância para a cidade, além disso, ambos passaram por reformas recentemente, para reformulação da fachada e infraestrutura, e ampliação da quantidade de acomodações.

A primeira empresa, denominada nessa pesquisa de Hotel 1, é uma organização do setor hoteleiro que foi fundada em 09/09/1985. O empreendimento destaca-se como um dos hotéis mais luxuosos e sofisticados do município de Dourados, a exemplo dos demais empreendimentos do setor localizados na cidade, não possui nenhum tipo de classificação perante a Embratur.

O Hotel 1 possui uma administração familiar e 121 acomodações, entre suítes, apartamentos de luxo e executivos. Possui também uma capacidade para 290 hóspedes e uma estrutura composta por duas salas para convenções, com capacidade para 150 pessoas, espaço *fitness*, piscina, bar, lavanderia própria, sala de TV, estacionamentos privativos, TV a cabo e frigobar nos apartamentos. Além do serviço de hospedagem, também disponibiliza para seus clientes café da manhã, serviço de *coffe break*, coquetel, lanches e porções para eventos. O Hotel 1 possui um endereço eletrônico próprio para divulgação que ressalta o conforto e o requinte de seus apartamentos, com uma breve descrição do hotel e produtos oferecidos, além disso, oferece também o serviço de reservas *on-line*.

O segundo empreendimento, denominado Hotel 2, possui dez funcionários e é uma das referências para hospedagem do município de Dourados. O empreendimento é administrado por apenas um proprietário e também passou recentemente por uma reforma que incluiu a reformulação de sua fachada e ampliação de suas acomodações. O hotel possui 45 acomodações e é capaz de abrigar até 100 hóspedes, oferecendo TV a cabo, ar-condicionado e frigobar nos quartos, além de estacionamento e serviços de lavanderia. Além disso, possui serviço de reservas pela internet, por meio de seu endereço eletrônico.

No quadro 11, a seguir é possível visualizar de forma resumida as principais informações acerca dos empreendimentos.

Características dos empreendimentos	Hotel 1	Hotel 2
Administração	A administração do empreendimento é familiar e realizada em conjunto, pelos sócios, que são casados	A administração é realizada individualmente pelo proprietário
Acomodações	O hotel possui 121 acomodações, entre apartamentos <i>single</i> , executivos e de luxo	O hotel possui 45 acomodações, entre apartamentos <i>single</i> , executivos e de luxo
Capacidade	Capacidade máxima para 290 hóspedes	Capacidade máxima para 100 hóspedes
Principais serviços oferecidos	Espaço <i>fitness</i> , piscina, bar, lavanderia própria, sala de TV, estacionamentos privativos, TV a cabo e frigobar nos apartamentos	TV a cabo, ar-condicionado e frigobar nos quartos, além de estacionamento e serviços de lavanderia
Serviços adicionais	Dois salas de convenções com capacidade para 150 pessoas, além do serviço de <i>coffee break</i> e reservas <i>on line</i> , por meio do endereço eletrônico	Serviço de reservas <i>on line</i> por meio do endereço eletrônico
Percepção geral	Mais sofisticado e luxuoso oferece mais opções de serviços, como lavanderia própria e piscina. No entanto seus serviços são mais caros	Menos luxuoso e menor, apresenta um padrão de estrutura inferior em relação ao outro hotel objeto de estudo. No entanto oferece os serviços essenciais de um hotel, como café da manhã

Quadro 11: Características dos empreendimentos estudados.

Fonte: pesquisa de campo.

4.3 Análise competitiva do setor

Além da entrevista semiestruturada, foi aplicado aos proprietários dos empreendimentos em estudo um questionário para uma análise estratégica do setor competitivo, de Fernandes e Berton (2005), conforme pode ser verificado no anexo A. Tal

questionário tem o objetivo de medir a percepção dos proprietários das empresas acerca do setor em que as mesmas estão inseridas.

Por meio da análise aplicada aos dois hotéis, concluiu-se que a possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor é baixa, no entanto, para o entrevistado do Hotel 1, a possibilidade é maior, em comparativo com o entrevistado do Hotel 2.

Na análise da rivalidade entre as empresas existentes no setor, o somatório da análise aplicada aos dois hotéis foi igual, ambos consideram média a rivalidade entre as empresas. Principalmente no cenário atual, diante da instalação de franquias hoteleiras de renome nacional no município, percebeu-se que os hotéis já existentes procuram melhorar seu padrão de serviços, percebendo a concorrência que está se instalando. O que se verifica nas palavras do entrevistado do Hotel 1 “... eu vejo que a gente está vivendo outra época, Dourados está crescendo, outros colegas também estão investindo...”.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, a conclusão das duas análises aplicadas é de que a força é baixa, havendo pouca discrepância entre as percepções, o entrevistado do Hotel 1 considera a rivalidade um pouco maior do que o entrevistado do Hotel 2.

Constatou-se que a força que menos influencia o setor em questão é o poder de negociação dos compradores, segundo a percepção dos entrevistados, clientes são cada vez mais exigentes e prezam por melhores serviços, no entanto, as empresas do setor oferecem serviços com nível de qualidade semelhante, o que diminui a influência dos compradores.

Já a influência dos fornecedores no setor foi considerada média, de acordo com a análise aplicada aos dois empreendimentos. Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados, pois o cliente preza pelo oferecimento de serviços diferenciados, conforme se constata no trecho da entrevista com o proprietário do Hotel 2 “... o café da manhã tem que ser tudo de primeira linha...”, “... tem que ter um bom café da manhã, que você conquista o hóspede...”.

O gráfico 1 abaixo apresenta um comparativo entre a intensidade das cinco forças, de acordo com a análise aplicada aos dois empreendimentos objeto de estudo.

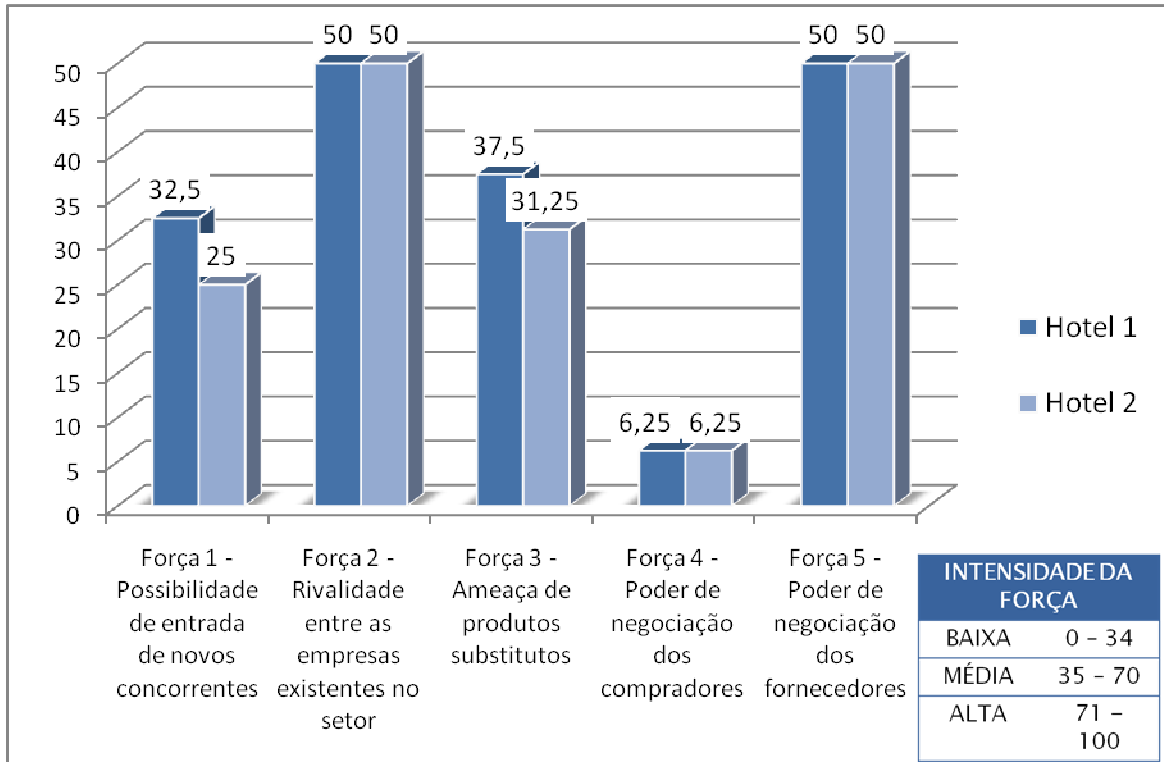


Gráfico 1: Características dos empreendimentos estudados.

Fonte: pesquisa de campo.

De uma forma geral, pode-se concluir que os dois empreendimentos têm a mesma percepção acerca do setor de atuação, o resultado idêntico da análise de três das cinco forças competitivas aplicada às empresas comprova que os proprietários têm exatamente a mesma opinião acerca da rivalidade, poder de negociação dos compradores e fornecedores no setor.

A amplitude entre os resultados das análises da possibilidade de entrada de novos concorrentes e da ameaça de produtos substitutos foi mínima, conforme observado no gráfico

1.

4.4 Análise comparativa das estratégias adotadas

Nos próximos tópicos serão abordadas as principais estratégias competitivas e corporativas adotadas pelos dois empreendimentos estudados, seguida de uma análise comparativa das estratégias adotadas.

4.4.1 Estratégias competitivas

O presente trabalho, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, procurou identificar quais as estratégias utilizadas pelas empresas objeto de estudo para ganhar vantagem competitiva no setor em que atuam. De acordo com Porter (1999), tais estratégias estão relacionadas às de nível de negócio ou competitivas.

Durante as entrevistas realizadas nos dois empreendimentos objeto de estudo, identificou-se que, em linhas gerais e em ambos os casos, os empreendimentos adotaram como estratégia principal a diferenciação de seus serviços. Pois se pode notar uma preocupação dos dois hotéis com o oferecimento de serviços diferenciados, conforme se verifica na afirmação do entrevistado do Hotel 1 “... dar o máximo de conforto ao nosso cliente nas instalações, é o que a gente sempre se preocupou até agora...”, e no trecho da entrevista com o proprietário do Hotel 2 “... eu quero ser melhor do que os outros em todos os sentidos...”.

Com relação à tentativa de se identificar as estratégias de liderança em custos, constatou-se que os empreendimentos optaram por preterir o controle de custos em função do oferecimento de serviços melhores e diferenciados, devido ao fato de se tratar de um ramo de atividade que lida diretamente com o bem-estar de seus clientes. Na opinião dos dois empreendimentos, seus clientes são exigentes e, por esse motivo, procura-se oferecer produtos e serviços com a máxima qualidade, como Barney e Hesterly (2007) afirmam que, de fato,

focar apenas em liderança em custos pode fazer com que a empresa ofereça produtos de baixo custo que ninguém quer comprar.

Em especial, o proprietário do Hotel 1 exerce um mínimo de controle dos custos com compras de suprimentos e investimentos em infraestrutura, no intuito de oferecer produtos de maior qualidade e proporcionar maior conforto aos seus clientes e explicitou essa opção ao afirmar que “... a gente não vai atrás muito de estar fazendo contas não, a gente procura a qualidade...”.

Foi possível constatar que o proprietário do Hotel 2 também segue a mesma linha de atuação, ao ser questionado sobre os fatores que o hotel considera mais importante, afirmou que “acho que a estrutura e o serviço, não é o preço não”.

Como citado anteriormente, foi percebido que a estratégia que norteia os rumos dos empreendimentos estudados é a diferenciação. De uma maneira geral, identificou-se que as duas empresas consideram o investimento em infraestrutura um dos fatores preponderantes para o sucesso do empreendimento, pois adotaram ações como o investimento recente em reforma, melhorando a estrutura e ampliando a quantidade de acomodações.

O proprietário do Hotel 1 afirmou que na reforma, o hotel foi todo refeito e o número de quartos ampliado; o proprietário do Hotel 2 também afirmou que pretende reformar novamente o hotel no próximo ano, aumentando a quantidade de quartos. Todas as ações em prol do oferecimento de melhores serviços, diferenciando-se dos concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) conceituam diferenciação a partir da análise da percepção do cliente e comparação com os produtos de outras empresas, ao afirmarem que diferenciação é a estratégia pela qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido pelo cliente de seus produtos ou serviços em relação aos produtos ou serviços dos concorrentes. No entanto, identificou-se que as empresas estudadas não realizam uma análise

efetiva de seus concorrentes ou da percepção dos seus clientes em relação aos seus produtos e serviços por meio de instrumentos utilizados para esse fim.

Elucidando essa constatação, pode-se citar o trecho da entrevista com o proprietário do Hotel 1, quando afirma que “... a gente sempre gosta de escutar e ver alguma coisa, mas não é uma coisa que me preocupa, o que eu acho importante é que eu tenho que fazer o máximo do que eu posso...”. No entanto, a diferenciação dos produtos e serviços do hotel é pautada, sobretudo, na análise de tendências do setor, em nível nacional. De acordo com o entrevistado do Hotel 1, ele adota ações de *benchmarking*, pois afirmou que em viagens para fora do estado procura hospedar-se nos melhores hotéis, para observar sua estrutura e trazer novidades para a sua empresa, sendo esta uma estratégia denominada de “cliente fantasma” ou “cliente oculto”.

Ao passo que o Hotel 2, por ser um hotel menor, procura, na medida do possível, oferecer uma qualidade de produtos e serviços melhor do que seus concorrentes diretos, porém com base em análises superficiais de seus concorrentes locais.

Identificou-se também, por meio da pesquisa de campo, que nenhum dos dois hotéis estudados adota uma estratégia de foco em clientes, mercados ou nichos de mercados específicos. A utilização de seus serviços por determinados mercados é fruto do nível de qualidade dos serviços, associado a preço que as empresas oferecem.

Os empreendimentos objeto de estudo não se preocupam em identificar e estudar esses mercados e direcionar serviços específicos, capazes de atender as suas necessidades e exigências. Os proprietários dos dois empreendimentos foram unânimes ao afirmarem que não realizam nenhum tipo de diferenciação de clientes.

No quadro 12, é possível visualizar um resumo sobre as principais ações pautadas nas estratégias competitivas que os hotéis adotam.

Hotel	Estratégias competitivas		
	Baixo custo	Diferenciação	Foco
1	Não adota ações específicas de controle de custos	Realiza ações de <i>benchmarking</i> para oferecer melhor estrutura e serviços.	Não adota
2	Não adota ações específicas para controle de custos, busca economizar na compra de suprimentos, mas respeitando a qualidade.	Realiza análises superficiais de seus concorrentes locais para oferecer produtos melhores. Procura oferecer um café da manhã diferenciado.	Não adota

Quadro 12: Análise comparativa das estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos estudados.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.4.2 Estratégias corporativas

Procurou-se identificar também se os empreendimentos objeto de estudo buscam obter vantagem competitiva a partir da operação de negócios simultaneamente, por meio da adoção de estratégias corporativas. Mais especificamente as estratégias de crescimento (integração vertical e horizontal, diversificação e fusões e alianças), estratégias de estabilidade e estratégias de redução.

No que diz respeito à identificação das estratégias de crescimento, constatou-se que os dois hotéis objeto de estudo obtiveram um crescimento interno, pois reformaram suas estruturas recentemente, ocasião em que as fachadas e a infraestrutura foram reformuladas e o número de acomodações aumentado. Tudo isso fruto do aumento da rivalidade entre as empresas do setor, percebida na análise competitiva do setor que foi realizada, momento em que a rivalidade entre os concorrentes do setor foi considerada média pelos empreendimentos estudados. Essa rivalidade acirrou-se também pela instalação de novos concorrentes no município, como citado anteriormente.

Ainda em relação às estratégias de crescimento, observou-se que os dois empreendimentos estudados não possuem outras empresas do mesmo ramo, ou intenção de

abri-las, os proprietários não possuem planos de expansão por meio da abertura de novos hotéis, conforme declarado nas entrevistas.

Na apuração para a identificação da estratégia de integração vertical, foi observado que nenhuma das duas empresas estudadas integrou-se verticalmente, empregando ações como a aquisição de outros hotéis ou empresas fornecedoras, que fazem parte de suas cadeias de produção. No entanto, os proprietários dos dois estabelecimentos afirmaram que optariam sim pela estratégia de integração vertical por meio da compra de outro hotel, caso surja uma oportunidade.

Percebeu-se também que nenhum dos hotéis em estudo tem intenção de diversificar seus negócios. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a estratégia de diversificação consiste na operação em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. A adoção dessa estratégia, de acordo com os autores, possibilita às empresas reduzirem os seus riscos à medida que diversificam em muitos negócios diferentes, não ficando dependente de um único negócio ou produto.

Identificou-se nas entrevistas que nenhum dos estabelecimentos em questão é diversificado ou possuem planos de expansão no município de Dourados por meio da aquisição de outro hotel, ambos pretendem expandir-se através da ampliação dos negócios já existentes. As empresas estudadas originaram-se individualmente, sem nenhum tipo de sociedade ou fusão com terceiros.

Conforme citado anteriormente, Barney e Hesterly (2007) consideram a estratégia de aliança como um conjunto de ações de cooperação no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços, que uma ou mais empresas independentes empregam de modo cooperativo. Tomando por base esse ponto de vista, apurou-se que nenhuma das duas organizações realiza ou já realizaram alguma aliança estratégica, por meio da cooperação com outras empresas para alcançarem benefícios mútuos.

Como forma de identificação das estratégias de estabilidade, levantou-se que as organizações estudadas procuram investir em sua melhoria, principalmente no quesito infraestrutura. Isso se deve ao fato de o mercado sempre absorver os custos do investimento em melhor estrutura e serviços, conforme declarado pelo proprietário do Hotel 1 “... é assim que a gente faz, sabe que está pagando um pouco mais caro, mas sabe do retorno depois...”.

Desta maneira, não houve a necessidade, por parte dos dois empreendimentos estudados, da adoção de ações de redução, por meio do corte em setores essenciais da empresa, como folha de pagamento ou até mesmo a liquidação de negócios existentes.

No quadro 13 a ilustrado a seguir, pode-se verificar o conjunto de ações que as empresas adotam e que justificam a adoção das estratégias corporativas.

Estratégias	Hotel 1	Hotel 2
Crescimento interno	Reformou o hotel inteiro recentemente, inclusive com o aumento do número de leitos	Também reformou o hotel, reformando a estrutura, fachada e aumentando o número de acomodações
Integração vertical e horizontal	Não adotou	Não adotou
Diversificação	Não adotou	Não adotou
Fusão e alianças	Não adotou	Não adotou
Estabilidade	Investe na melhora contínua dos serviços já existentes e reforma	Investe na melhoria da estrutura, com planos, inclusive, de reformá-lo novamente no próximo ano
Redução	Não adotou	Não adotou

Quadro 13: Análise comparativa das estratégias corporativas adotadas pelos empreendimentos estudados.

Fonte: Pesquisa de campo.

4.4.3 Considerações quanto às estratégias adotadas pelos empreendimentos estudados e sugestões de melhorias

Tomando por base os resultados das entrevistas aplicadas e apresentadas no decorrer do capítulo anterior, conclui-se que os dois empreendimentos objeto de estudo seguem linhas semelhantes de atuação.

Fica evidente a preferência pela estratégia de diferenciação de seus serviços, ambos consideram o mercado exigente em relação ao uso dos produtos e serviços oferecidos pela

empresa e declaram que o mercado absorve os custos de serviços melhores incorporados ao preço final. Por isso adotam a estratégia de diferenciação, investindo na melhora de sua estrutura – aspecto este considerado muito importante pelas empresas – e serviços. Como exemplo dessa afirmação, pode-se citar a declaração enfática do entrevistado do Hotel 1, quando afirma “... tudo o que foi feito e investido dentro do apartamento aqui a gente procurou colocar o que tinha de mais moderno e de maior qualidade no momento, porque a gente sabe que não vai se arrepender depois...”.

Conforme explicitado no decorrer do capítulo 4, as empresas estudadas não se preocupam com um controle mais efetivo de custos, desprezam estes controles em função de melhores serviços, porque afirmam que o mercado acata um aumento nos preços em troca da diferenciação. No entanto, vale ressaltar que o cenário hoteleiro do município de Dourados encaminha-se para um ambiente de concorrência intensa, com a instalação de uma franquia de hotéis de renome nacional e internacional, e obras em andamento para a implantação de outra franquia hoteleira nacionalmente reconhecida.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que a vantagem em custos pode ser uma fonte de valor econômico em um setor muito competitivo, as organizações estudadas necessitam levar em consideração que um ambiente de concorrência acirrada pode alterar o comportamento do mercado, pois as outras empresas do setor podem oferecer serviços semelhantes a preços mais atrativos. Assim, sugere-se que as empresas estudadas realizem um controle menos superficial de custos, prevendo alterações de preços forçadas, em função de mudanças no mercado. Mesmo privilegiando a estratégia de diferenciação, custos ainda podem ser reduzidos sem prejudicar a qualidade dos serviços.

Pelo estudo aplicado, conclui-se também que os empreendimentos em questão não realizam nenhum tipo de segmentação de clientes ou direcionamento de serviços a estes clientes. No entanto, tomando por base o hotel estudado mais sofisticado, Hotel 1, verifica-se

que o preço de sua diária mais barata é 47,5% maior em relação à média de preços da maioria dos hotéis do município, sendo, inclusive, aproximadamente 27% maior em comparação à diária mais barata do Hotel 2, também objeto desta investigação.

Pelos números apresentados acima, conclui-se que, mesmo que o Hotel 1 não exerça nenhum tipo de segmentação de seu mercado, pelo próprio nível de qualidade dos serviços e preços, seus serviços são utilizados pela faixa de mercado com maior poder aquisitivo. Logo, o Hotel 1 possui serviços voltados para uma faixa de mercado específica.

Constatou-se também, que nenhuma das empresas estudadas possui instrumentos para análise da concorrência e de mercado, tais instrumentos são de grande valia para a orientação de ações futuras. Recentemente ambas passaram por reformas na estrutura e número de acomodações, com a ausência de mecanismos de análise da concorrência e mercado, assim conclui-se que a decisão de investir em tais reformas foi tomada com base em informações superficiais do ambiente.

A ausência de uma apreciação consistente do setor, para auxiliar na definição da melhor estratégia corporativa de crescimento interno, pode causar dificuldades às empresas em terem seus custos absorvidos pelo mercado. Todo investimento gera custos que são acrescentados ao preço de venda, uma análise mais detalhada dos clientes pode auxiliar a empresa a decidir até que ponto os custos adicionais de investimentos serão incorporados pelo mercado em que atua. Além disso, o conhecimento dos concorrentes é fundamental para auxiliar na decisão do nível de diferenciação que a empresa terá de praticar para conquistar mercado.

Diante disso, sugere-se às empresas estudadas, uma análise mais aprofundada do ambiente para auxiliar na tomada de decisão e adoção da melhor estratégia para a empresa. O quadro 14 a seguir, apresenta um resumo das principais sugestões apresentadas.

Quadro-resumo das principais sugestões	
Ação	Sugestão
Liderança em custos	Controle mais eficaz de custos, sem prejuízo da qualidade oferecida, como forma de precaução para um ambiente competitivo
Análise do ambiente	Mecanismos mais consistentes de análise dos concorrentes e do mercado, como forma de orientação para a tomada de decisões futuras

Quadro 14: Quadro-resumo das principais sugestões aos empreendimentos estudados.

Fonte: Pesquisa de campo

4.5 Considerações finais do capítulo

O capítulo 4 deste trabalho teve como objetivo principal verificar e analisar quais as principais estratégias empregadas por dois empreendimentos hoteleiros do município de Dourados, escolhidos dada a sua importância econômica para o município.

Em um primeiro momento foi realizada a descrição das empresas estudadas com um resumo dos principais serviços oferecidos por cada empresa e num segundo momento foi realizada a análise da percepção dos proprietários acerca da competitividade do setor em que estão inseridos. Procurou-se associar a revisão teórica às empresas objeto de estudo, dessa maneira, foram apresentados os resultados das entrevistas, que procuraram identificar se os empreendimentos em questão adotam as estratégias competitivas de liderança em custos, diferenciação e foco; e as estratégias corporativas de crescimento interno, integração vertical e horizontal, fusão e alianças, de estabilidade e de redução.

Em um cenário em que a competitividade acirrada torna-se iminente, a adoção das tipologias estratégicas adequadas pode assegurar às empresas estudadas uma posição vantajosa diante da concorrência local.

CAPÍTULO 05 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema do trabalho proposto é, atualmente, de grande importância para as empresas existentes. A adoção de estratégias adequadas é a única maneira de sobressair-se em um setor de competitividade acirrada e as empresas que dominam o mercado obtêm vantagem competitiva.

O objetivo da administração estratégica é permitir que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, Barney e Hesterly (2007) associam o conceito de vantagem competitiva à vantagem econômica, quando afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva quando gera maior valor econômico do que suas concorrentes e o tamanho dessa vantagem competitiva é medido pela diferença entre os valores econômicos gerados pelas empresas. Ainda segundo os autores, valor econômico é a discrepância entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra um produto da empresa e o custo econômico total desses serviços.

O objetivo geral da pesquisa era analisar as principais estratégias empregadas pelos empreendimentos da rede hoteleira do município de Dourados/MS. A realização de uma revisão teórica foi um capítulo importante para subsidiar e embasar as análises das tipologias estratégicas identificadas na pesquisa. Também foram delimitados quatro objetivos específicos, descritos na introdução do presente trabalho, que se constituem no desdobramento do objetivo geral e contribuíram para o alcance deste.

O presente trabalho, de acordo com seus objetivos específicos se propôs a caracterizar o contexto setorial hoteleiro do município de Dourados/MS. Tal objetivo foi alcançado por meio da consulta a órgãos que atuam no desenvolvimento do setor. Além disso, foram coletadas informações com os próprios entrevistados, por meio da aplicação do questionário para análise estratégica do setor competitivo, de Fernandes e Berton (2005), em que se pôde

constatar que os empreendimentos do setor possuem uma visão semelhante acerca da competitividade do cenário em que estão inseridos.

A aplicação da entrevista semiestruturada com os proprietários dos empreendimentos estudados foi fundamental para o alcance dos demais objetivos específicos, contribuindo para a descrição das principais estratégias empregadas pelas empresas objeto de investigação. Por meio das informações coletadas, foi possível realizar um estudo comparativo das estratégias identificadas, que foi tomado como base para a elaboração de sugestões de melhorias na administração estratégicas dos empreendimentos.

Foi possível constatar que as duas empresas estudadas recorreram principalmente a dois tipos de estratégia: a estratégia competitiva de diferenciação e a estratégia corporativa de crescimento interno. É importante ressaltar que essas condutas empresariais adotadas pelas organizações estudadas refletem nas estratégias competitivas adotadas e que surgem de uma forma implícita nos processos gerenciais das organizações. De uma forma geral, a estratégia de diferenciação é justificada no setor hoteleiro, principalmente por essa atividade ser composta, em sua maioria, por prestação de serviços.

A grande preocupação dos hotéis em reformarem as suas instalações, por meio da estratégia corporativa de crescimento interno também é justificada, pois o município vem sendo foco de instalação de empreendimentos hoteleiros internacionais, como é o caso do hotel Ibis, da rede Accor. Além disso, em se tratando de empreendimentos hoteleiros, a literatura recomenda que esses empreendimentos invistam na modernização e na manutenção de sua infraestrutura, como forma de garantir ou aumentar a sua participação no mercado. Também precisam passar por grandes reformas a cada 10 a 12 anos em média, pois a não modernização de seus equipamentos pode levar a uma perda de vantagem competitiva, podendo levar ao desaparecimento dessa empresa do mercado.

A associação da estratégia competitiva de diferenciação de serviços à estratégia corporativa de crescimento interno permite o aumento na participação de mercado nas empresas do setor hoteleiro, visto que se trata de um setor de prestação de serviços. No entanto, uma verificação mais aprofundada dos custos internos e uma análise mais detalhada do mercado em que atuam podem permitir às empresas a sobrevivência, diante de um cenário anunciado de competitividade intensa.

Conclui-se que as empresas hoteleiras atuam em um setor em que o mercado é exigente e que permite a diferenciação de serviços, no entanto, estão previstas mudanças para o cenário atual com a intensificação da competitividade. E as empresas devem estar atentas a essas mudanças, utilizando instrumentos de análise do ambiente, como subsídio para orientá-las na adoção das estratégias mais adequadas.

Por todo o exposto acima, pode-se afirmar que o presente trabalho obteve sucesso no que se propôs a fazer, por meio do alcance de seus objetivos específicos e, conseqüentemente, seu objetivo geral, possibilitando também responder ao problema de pesquisa proposto.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Como recomendação para trabalhos futuros sugere-se que sejam abordados assuntos que não fazem parte do escopo deste trabalho e não foram estudados devido às limitações da pesquisa, mas que têm este trabalho como ponto de partida.

Como o setor hoteleiro do município de Dourados passa por grandes transformações, sobretudo devido à intensificação da concorrência, um tema sugerido é o estudo do ambiente competitivo, dos impactos e das conseqüências que a intensificação da competitividade pode trazer para as empresas do setor hoteleiro de Dourados.

Toda transformação no ambiente pode ser considerada uma variável externa, capaz de influenciar as decisões futuras das empresas diante disso e das mudanças no setor citadas

anteriormente. Pode-se recomendar o estudo das mudanças estratégicas das empresas do setor, adotadas em função das transformações do ambiente em que estão inseridas.

Outra sugestão de estudo compreende a identificação das estratégias funcionais empregadas pelos empreendimentos do setor, levando em consideração que tais estratégias não fazem parte do escopo da pesquisa aplicada deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **A administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2007
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica**. 1º São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1º São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**. 1º São Paulo: Atlas, 2007.
- BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. 3º São Paulo: Bookman, 2006.
- Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**. Brasília, ano VII, nº 24, outubro de 2009. Disponível em: < <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>>. Acesso em: 27 fev. 2010.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2º São Paulo: Atlas, 2001.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS. Dourados/MS. **Turismo em Dourados**. Disponível em: <<http://dourados.ms.gov.br/Turista/TurismoemDourados/tabid/1123/language/pt-BR/Default.aspx>>. Acesso em: 28 ago. 2010.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3º Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.2, Mai.Ago./1999, p. 53-74.
- GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC**. Florianópolis, 2000. 93p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias para micro e pequenas empresas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2009, 192 p.
- GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um Estudo no Setor Hoteleiro de um Município do Litoral Catarinense. **Turismo em Análise**. v.21, n.2, ago./2010, p. 297-319.
- HARRISSON, Jeffrey S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. 1º São Paulo: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Tompson Learning, 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Governo Federal.

Informações Estatísticas. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 27 fev. 2010.

JUCEMS. Governo Estadual. **Número de Empresas Constituídas.** Disponível em:

<<http://www.jucems.ms.gov.br/templates/apresentacao/componentefixo/gerador/gerador.php?pag=1937&template=19>>. Acesso em: 27 fev. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 1º São Paulo: Atlas, 1986.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas:** formação, implementação e evolução. 1º São Paulo: Atlas, 1996.

CADASTUR. Mato Grosso do Sul. Ministério do Turismo. **Pesquisa de prestadores de serviços turísticos.** Disponível em:

<<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>>. Acesso em: 08 dez. 2010.

SEMAC. Mato Grosso do Sul. Governo Estadual. **Dados Estatísticos de MS 2010.**

Disponível em:

<<http://www.semac.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=2884>>. Acesso em: 08 dez. 2010.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Governo Federal. **Turismo de Negócio & Eventos:**

Orientações Básicas. 1º Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4º São Paulo: Bookman, 2009. 496 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2006;

OLIVEIRA, B. R. B. *et al.*, Processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR.** v. 7, n. 2, jun./2009, p. 1-20.

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

PORTER, Michel E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 15º Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D.: **A Gestão das tecnologias.** Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

SANTOS, Luciano Costa. GOHR, Cláudia Fabiana. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso.** 2005. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2005.

TZU, Sun. **A arte da guerra:** Os 13 Capítulos. 1º São Paulo: Golden Books, 2008.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** 2º São Paulo: Thomson, 2002. 177 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:**

Conceitos. 1º São Paulo: Atlas, 2000.

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

YIN, Robert K.. **Estudos de caso**. 1º Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. 1º São Paulo: Makron Books, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 1º São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Este questionário foi elaborado com o propósito de identificar as principais estratégias empregadas pelas empresas do setor hoteleiro do município de Dourados/MS.

<p align="center">ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO ÀS EMPRESAS PERTENCENTES AO SETOR HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS/MS</p>

1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Quais os principais serviços que a empresa oferece?

1.2. Qual é o porte da empresa?

1.3. O hotel adota algum tipo de classificação, por exemplo, a da Embratur (nº de estrelas)? Qual?

1.4. Quantas acomodações há no empreendimento?

1.5. Qual é a capacidade máxima do hotel?

1.6. Quais destes serviços o hotel oferece?

- piscina
- TV à cabo nos quartos
- ar-condicionado
- frigobar
- lavanderia
- restaurante
- outros. Qual?

1.7. Qual destes fatores o hotel considera mais importante para o sucesso do empreendimento?

- qualidade dos serviços
- treinamentos e capacitações de funcionários
- preços
- localização
- personalização
- redução de custos
- investimentos em propaganda
- nenhum
- outro. Qual? Por quê?

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

- Estratégia de custo

2.1 O que o hotel procura fazer para atrair novos clientes?

- intensifica a divulgação
- oferece um novo produto ou serviço
- faz promoções
- outro

Qual? _____

atendimento

outro

Qual? _____

2.7. Em sua opinião, quais são os pontos fracos do hotel?

preço

serviços

estrutura

atendimento

outro

Qual? _____

2.8. O empreendimento procura reduzir seus pontos fracos? De que forma?

2.9. A sua empresa procura se diferenciar em relação aos concorrentes?

Sim

Não

Se sim, de que forma?

2.10. De que forma a empresa divulga o empreendimento?

propagandas televisivas

anúncios em jornais

envio de e-mail a clientes potenciais

propagandas em rádio

anúncios na internet (sites temáticos ou especializados)

outro

Qual? _____

2.11. Se sim, o que o hotel procura mostrar na divulgação?

2.12. O hotel possui clientes fiéis ou frequentes?

() Sim () Não

Por quê?

2.13. Se sim, em sua opinião, qual a porcentagem dos clientes totais são fiéis?

() menos de 10%

() entre 11 e 30%

() entre 31 e 50%

() mais de 50%

- Foco

2.14. A sua empresa trabalha com um único grupo de clientes?

() Sim

() Não

2.15. Se a resposta for positiva, quais os grupos de clientes identificados pelo hotel?

2.16. Sua empresa procura oferecer serviços diferentes para atender a esses diferentes clientes?

() Sim

() Não

Por quê?

3. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

- CRESCIMENTO

- Crescimento interno

3.1. A empresa tem investimentos para ampliar a sua capacidade?

() Sim

() Não

3.16. Se a resposta for positiva, cite um exemplo do que já foi feito?

ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO

3.17. A empresa já teve de tomar alguma das medidas emergenciais de redução de custos apontadas abaixo?

- () Corte de funcionários
- () Redução salarial
- () Redução de serviços
- () Venda de empresas/negócios
- () liquidação de negócios existentes.
- () outros

Qual:

ANEXOS

**ANEXO A – Questionário de análise estratégica do setor competitivo, baseado em
Fernandes e Berton (2005)**

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR COMPETITIVO

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1** --> se a afirmação é absolutamente falsa
- 2** --> se a afirmação é falsa
- 3** --> se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
- 4** --> se a afirmação é correta
- 5** --> se a afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar **1**

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	
B.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	
C.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	

D.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	
E.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	
F.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	
G.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	
H.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	
I.	O mercado não está saturado.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = \left[\frac{\text{Total} - 10}{40} \right] \times 100 =$$

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	

D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = \left[\frac{\text{Total} - 6}{24} \right] \times 100 =$$

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = \left[\frac{\text{Total} - 4}{16} \right] \times 100 =$$

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	
D.	Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	
G.	Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	
H.	Cientes trabalham com margens de lucro achatadas.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = \left[\frac{\text{Total} - 8}{32} \right] \times 100 =$$

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = \left[\frac{\text{Total} - 7}{28} \right] \times 100 =$$