

# TEORIA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS, UMA NOVA VISÃO PARA AS INDÚSTRIAS (\*)

Dias Curto (\*\*)

## Introdução

A utilização da indústria como unidade de análise pelos teóricos clássicos da organização industrial (Bain, Mason) encontra suporte na colusão que supõem existir entre as empresas de uma indústria. As decisões são tomadas reflectindo um consenso previamente estabelecido (colusão aberta) ou na sua ausência, é o reconhecimento da dependência mútua entre empresas que conduz a comportamentos conciliatórios (colusão tácita), evitando a rivalidade e os prejuízos que lhe estão inerentes, no caso das empresas actuarem de forma isolada, desprezando o efeito dos comportamentos retaliatórios a adoptar possivelmente pelos demais concorrentes na indústria.

A colusão, tal como é apresentada por Bain (forma de conciliar o comportamento das empresas com vista à realização de objectivos comuns) (1) envolve todas as empresas de uma indústria (2) e não é difícil de implementar, uma vez que se consideram as empresas de uma indústria unidades homogéneas (3), «idênticas em todos os aspectos económicos importantes, excepto no tamanho» (Caves e Porter, 1977, p. 250). Portanto, para os teóricos clássicos da organização industrial, as empresas de uma indústria são unidades homogéneas que diferem no tamanho e actuam de forma concertada com vista à maximização do lucro global da indústria. Os lucros são distribuídos proporcionalmente ao tamanho de cada empresa (vendas realizadas) e a taxa de rendibilidade deverá ser igual (ou pelo menos a tendência deverá ser para a igualdade) para todas as empresas da indústria (só assim se compreende a colusão). Quanto aos factores que dissuadem a entrada na indústria de empresas que lhe são externas (barreiras à entrada), a homogeneidade garante que todas as empresas são protegidas da mesma forma, isto é, «as barreiras à entrada protegem todas as empresas já instaladas numa indústria como um grupo — consequência lógica de se assumir que são homogéneas» (Caves e Porter, 1977, p. 250).

A teoria dos grupos estratégicos, ao contrário do defendido pelos teóricos clássicos da organização industrial, considera que nem todas as empresas de uma indústria são unidades homogéneas, podendo haver empresas que dife-

---

(\*) O artigo apresenta alguns dos conceitos utilizados na tese de mestrado em Ciências Empresariais — «Grupos estratégicos e *performance*: um contributo para a caracterização do sector têxtil português» —, que serviu de base à dissertação do autor no ISCTE em Novembro de 1992; a orientação da tese esteve a cargo de Elizabeth Reis, professora associada do ISCTE. O autor agradece ao Prof. António Castro Guerra as observações e as sugestões feitas.

(\*\*) Assistente no ISCTE.

(1) A concertação conduz normalmente à maximização do lucro global da indústria.

(2) Os oligopólios são por norma as indústrias analisadas por Bain.

(3) Quanto mais as empresas se assemelham maior é a propensão para o concertar de decisões, uma vez que mais se reconhece a dependência mútua entre empresas.

rem noutras características que não o tamanho. Estas diferenças são o resultado de comportamentos (4) diferenciados adoptados pelas empresas, já que normalmente nem todas as empresas de uma indústria prosseguem a mesma estratégia ou estratégias semelhantes (5). Além disto, nem todas as empresas apresentam os mesmos níveis de rentabilidade, podendo haver empresas mais rentáveis do que outras.

A indústria deixou de ser vista como um conjunto de empresas que pelas suas semelhanças constituem um todo, para dar lugar a vários grupos, cada qual aglutinando as empresas que mais se assemelham nas dimensões estruturais que adiante se apresentam. A homogeneidade continua a existir mas pode não ser generalizada a todas as empresas de uma indústria, devendo ser restringida a grupos de empresas dentro dessa indústria (6).

Esta heterogeneidade que caracteriza as empresas e que está na base da segmentação das indústrias (7), levanta a questão dos limites de uma indústria, já que a especificidade dos grupos poderia contribuir para o seu desaparecimento (8). Mas, as diferentes estratégias adoptadas pelas empresas reflectem apenas diversas formas de operar num mesmo ambiente competitivo e alguma interdependência deve ser reconhecida entre empresas mesmo que localizadas em diferentes grupos (Porter, 1979). Além disto, se se considera que a interdependência oligopolística é reconhecida mais claramente pelas empresas de um mesmo grupo do que por empresas de diferentes grupos, também se supõe que essa interdependência é mais susceptível de ser reconhecida pelas empresas de uma mesma indústria do que por empresas de indústrias diferentes (Caves e Porter, 1977). Portanto, apesar da heterogeneidade que deve caracterizar os grupos, alguma interdependência continua a ser reconhecida pelas empresas que os constituem, mesmo que pertençam a diferentes grupos.

Além da interdependência que continua a existir, os grupos podem ser diferenciados por factores que afectam as condições de venda do produto e não o produto em si (por exemplo a extensão da linha a que o produto pertence) ou por factores que não o diferenciam totalmente aos olhos do cliente (a integração vertical das empresas, por exemplo). Portanto, para a existência de grupos não é necessário que cada um apresente um produto diferente, assegurando-se deste modo algum grau de substituíbilidade entre os produtos de diferentes grupos.

---

(4) As diferenças entre empresas existem e são devidas em grande parte às decisões tomadas pelas empresas (McGee e Thomas, 1986).

(5) Sem a diversidade estratégica numa indústria, e sem as semelhanças nas escolhas estratégicas das empresas não haveria o fenómeno «grupos estratégicos» para explicar (McGee, 1985).

(6) A interdependência oligopolística e a homogeneidade das empresas reconhecem-se não ao nível da indústria mas ao nível do grupo estratégico (McGee, 1985).

(7) Para Porter (1979) uma indústria é composta por empresas concorrentes produtoras de bens com grau de substituíbilidade suficiente para que o comportamento de uma empresa afecte directa ou indirectamente as demais.

(8) O grupo poderia substituir a indústria na organização industrial se entre as empresas de diferentes grupos não houvesse qualquer interdependência e se entre os produtos fabricados por cada grupo, não houvesse qualquer relação.

Nesta perspectiva, na presença de grupos, as empresas continuam a produzir produtos com algum grau de substituíbilidade e as decisões tomadas por cada empresa continuam a afectar directa ou indirectamente as demais empresas (mais a do grupo do que as que estão posicionadas fora dele). Se estas duas condições se verificarem, e tendo em conta a definição de indústria (Porter, 1979), está assegurada a sobrevivência de uma indústria mesmo na presença daqueles grupos.

### Noção de grupo estratégico

O conceito de grupo estratégico<sup>(9)</sup> baseia-se na heterogeneidade<sup>(10)</sup> que deve caracterizar algumas empresas de uma indústria e tem sido apresentado na literatura sobre organização industrial como um contributo para o enriquecimento do paradigma<sup>(11)</sup> proposto por Mason nos anos 30 já que apesar de «parecer um conceito do lado da oferta, uma vez que procura identificar agrupamentos ou estruturas dentro das indústrias, o conceito de grupo estratégico baseia-se de facto na semelhança observada no comportamento das empresas» (McGee e Thomas, 1986, p. 142). A forma como é definido pela generalidade dos autores «reflecte a preocupação com a persistente omissão do comportamento no modelo estrutura-comportamento-*performance*» (idem). Portanto, a utilização do conceito de grupo estratégico pretende ser uma forma de atribuir ao comportamento a importância que lhe era devida na tricotomia de Mason.

Para os autores que consideram a noção de grupo estratégico como instrumento de análise<sup>(12)</sup> (Porter, Caves, McGee, etc.), uma indústria é composta normalmente por vários grupos<sup>(13)</sup>, cada um agregando as empresas que mais semelhanças apresentam ao longo de uma série de dimensões estruturais, nomeadamente o grau de integração vertical e de diversificação da actividade das empresas, o grau de diferenciação do produto, a utilização ou não de canais

---

<sup>(9)</sup> A noção de grupo estratégico surgiu pela primeira vez na tese de doutoramento de Hunt (1972) e pretendia ser um contributo para a explicação das diferenças de *performance* na indústria de «produtos brancos» na década de 60. Hunt constatou que havia três fontes de assimetria entre as empresas daquela indústria: o grau de integração vertical, o grau de diversificação do produto e o grau de diferenciação do produto. Estas diferenças resultaram em quatro grupos estratégicos (os grupos foram constituídos de forma a que fosse minimizada a heterogeneidade dentro de cada grupo).

<sup>(10)</sup> A não haver diferenças, não faria sentido destituir a indústria de unidade base de análise, podendo considerar-se a indústria como se de um único grupo estratégico se tratasse.

<sup>(11)</sup> A *performance* das empresas depende do comportamento por si adoptado e este, por sua vez, está condicionado à estrutura da indústria relevante em que se localizam e à sua própria organização interna (estrutura-comportamento-*performance*). Os teóricos clássicos da organização industrial, no entanto, resumem a tricotomia à sua vertente estrutural, por via da homogeneidade comportamental que supõem existir entre as empresas de uma indústria.

<sup>(12)</sup> Os grupos não são necessariamente uma «coesiva» força de mercado com poder de negociação, são apenas um instrumento utilizado para perceber a realidade (Hatten e Hatten, 1987).

<sup>(13)</sup> Nos extremos, uma indústria poderia ser um único grupo estratégico se todas as empresas desenvolvessem estratégias semelhantes ou então poderia haver tantos grupos estratégicos quantas as empresas de uma indústria, se cada empresa prosseguisse uma estratégia diferenciada.

próprios de distribuição, a extensão da linha de produtos, o montante e a composição das despesas em publicidade, o peso das despesas em I & D nas vendas, os mercados geograficamente servidos, o nível dos custos fixos, etc.

Estas diferenças contribuem para o posicionamento estrutural das empresas e são o resultado das diferentes escolhas estratégicas efectuadas pelas empresas. As empresas que implementam estratégias semelhantes deverão pertencer ao mesmo grupo, já que a analogia comportamental deverá conduzir a posicionamentos semelhantes das empresas ao longo das dimensões atrás referidas. Assim, a noção de grupo estratégico envolve, por um lado, uma indústria e as empresas que dela fazem parte e, por outro, a estratégia adoptada por essas empresas e baseia-se na diferença de comportamentos adoptados pelas empresas dessa indústria. Entre diferentes autores, e nesta perspectiva, é unânime definir-se grupo estratégico como um conjunto de empresas que prosseguem estratégias semelhantes<sup>(14)</sup>. No entanto, a forma como é definida a estratégia contribui para alguma diferença nas definições apresentadas pelos diversos autores.

Porter (1976, 1979) considera que a estratégia de uma empresa se identifica com as suas escolhas em relação às variáveis de decisão chave (as dimensões estratégicas capazes de captar as diferentes opções estratégicas das empresas)<sup>(15)</sup>. Assim, uma indústria pode ser vista como uma composição de *clusters* ou grupos de empresas, em que cada grupo agrega as empresas que prosseguem estratégias idênticas ou semelhantes ao longo daquelas variáveis<sup>(16)</sup>. Estes grupos designam-se por grupos estratégicos, por causa do critério que preside à sua constituição, as escolhas estratégicas das empresas (McGee e Thomas, 1986). Newman (1978) encontrou também nas diferentes opções estratégicas das empresas a razão para a existência de grupos estratégicos numa indústria, englobando cada grupo as empresas que mais se assemelham nas suas estratégias: «as empresas que competem num mesmo mercado não precisam de escolher estratégias idênticas mesmo que partilhem do mesmo objectivo» (Newman, 1978, p. 417) e «se a estratégia pode diferir persistentemente entre rivais directos num mercado, podemos falar de grupos estratégicos — cada grupo englobando as empresas altamente semelhantes nas suas estratégias» (idem).

---

(14) Se estes grupos existem devem ter implicações na concorrência dentro da indústria, devem contribuir para a compreensão da interdependência oligopolística e devem enriquecer o paradigma estrutura-comportamento-*performance* da teoria da organização industrial (McGee, 1985).

(15) Porter (1976, p. 131) considera como variáveis chave, o grau de especialização das empresas, a intenção em implantar uma marca, a política de canal de distribuição, a selecção do canal de distribuição, a qualidade do produto, a liderança tecnológica, o grau de integração vertical, a posição de custo, os serviços pós-venda, a política de preços, a alavancagem financeira, o relacionamento com a empresa-mãe e ainda o relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões. Para McGee (1985), uma vez que as barreiras à mobilidade fornecem protecção idêntica aos elementos de cada grupo, é natural considerar como variáveis estratégicas aquelas que afectam o peso das barreiras à mobilidade (a teoria das barreiras à mobilidade é apresentada a seguir).

(16) As variáveis de decisão são também designadas por variáveis estratégicas (McGee, 1985) ou eventualmente dimensões estratégicas (Porter, 1976).

Se considerarmos a estratégia como a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa e a adopção de medidas tendo em vista a afectação de recursos necessários para a sua realização (Chandler, 1962) ou ainda, se se considerar a estratégia como uma composição dos elementos — objectivo, recursos, vantagens competitivas e sinergia (Schendel e Hofer, 1979) <sup>(17)</sup>, um grupo estratégico pode também ser definido como um conjunto de empresas que competem numa indústria com base em objectivos e recursos comuns (Cool e Schendel, 1987) <sup>(18)</sup>.

Portanto, e recorrendo à definição de Porter, o conceito de grupo estratégico pretende encontrar estruturas ou grupos dentro das indústrias, baseados nas semelhanças observadas no comportamento estratégico das empresas ao longo de uma série de dimensões. Dentro de cada grupo, «além das estratégias gerais, as empresas tendem a apresentar quotas de mercado semelhantes, além de serem afectadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria, em virtude das suas estratégias semelhantes» (Porter, 1980, p. 134). A análise que era feita para a indústria pelos teóricos clássicos da organização industrial, deve ser transferida para o grupo estratégico, já que a homogeneidade deve restringir-se apenas às empresas que constituem cada grupo.

### **Teoria das barreiras à mobilidade**

A teoria das barreiras à mobilidade pretende ser uma generalização da teoria das barreiras à entrada e tornou-se necessária quando o grupo estratégico substituiu a indústria como unidade de análise no estudo da organização industrial.

As barreiras à entrada compreendem todos os factores <sup>(19)</sup> que dissuadem a entrada numa indústria de empresas que lhe são externas e fornecem protecção idêntica a todas as empresas dessa indústria: «a teoria das barreiras à entrada identifica-as como características comuns a toda a indústria e que protegem igualmente todos os membros de potenciais entrantes» (Porter, 1979, p. 216).

A maior ou menor dificuldade de entrada <sup>(20)</sup> na indústria depende da condição de entrada que a caracteriza e pode ser avaliada pelo nível até onde as empresas já instaladas nessa indústria conseguem elevar os preços acima do nível que deveria verificar-se em concorrência perfeita, sem que se dê a entra-

---

<sup>(17)</sup> Citados por Lewis e Thomas (1990).

<sup>(18)</sup> Idem.

<sup>(19)</sup> As principais fontes de barreiras à entrada são as economias de escala, a diferenciação do produto, os custos de mudança, as vantagens nos custos, o acesso aos canais de distribuição, as necessidades de capital e a política governamental (Porter, 1976).

<sup>(20)</sup> Bain (1956) considera que a entrada de uma nova empresa numa indústria pressupõe a ocorrência simultânea de dois acontecimentos. Por um lado, terá de estabelecer-se legalmente na indústria uma entidade independente, nova na indústria, como produtora, e, por outro, a nova empresa deverá contribuir para o aumento da capacidade produtiva a utilizar na indústria. Nesta perspectiva, não se pode falar de entrada, se uma empresa apenas adquire o(s) estabelecimento(s)

da de novos concorrentes nessa indústria. Nesta perspectiva, a entrada só deverá efectivar-se se o preço de mercado exceder determinado limite e quanto mais alto for aquele diferencial mais empresas serão candidatas a entrar na indústria [a cada diferencial preço real-preço competitivo, está associada a entrada de um número finito de empresas (Bain, 1956)].

Pelo exposto, e face à colusão que se supõe existir entre as empresas de uma indústria, as barreiras à entrada tal como são apresentadas por Bain (1956), protegem igualmente todas as empresas dessa indústria da única ameaça que existe, a entrada na indústria de empresas que lhe são externas. A colusão garante também a homogeneidade comportamental, já que as estratégias a prosseguir por cada empresa são determinadas pelos acordos estabelecidos previamente ou são o resultado da dependência que se reconhece entre empresas. Assim, a colusão evita os conflitos intra-indústria e obriga a que qualquer alteração na estratégia de uma empresa mereça o consenso das demais que constituem a indústria (só desta forma a colusão se manterá). Nesta perspectiva, a existir colusão entre as empresas de uma indústria, as empresas que lhe são externas constituem a única ameaça, uma vez que a sua entrada na indústria pode pôr em causa a colusão até aí estabelecida. As barreiras à entrada fornecem protecção a todas as empresas da indústria e podem ser vistas como um bem de capital colectivo cujos benefícios são por elas (consensualmente) repartidos (Caves e Porter, 1977).

A existência de grupos estratégicos nas indústrias, ao contrário, baseia-se na heterogeneidade das empresas, pondo em causa a visão tradicional da indústria, e confronta as empresas com uma nova ameaça: a que é protagonizada pelas empresas da mesma indústria mas que pertencem a grupos estratégicos diferentes. Assim, as empresas de cada grupo estratégico são confrontadas com a ameaça de dois tipos de entrada possível, a que é protagonizada por empresas fora da indústria (única ameaça na perspectiva tradicional) e a que resulta da mudança de estratégia (a nova estratégia deve ser a que caracteriza o grupo ao qual se pretendem ligar) por parte de empresas já instaladas na indústria mas que pertencem a outros grupos estratégicos (mobilidade intergrupo). Portanto, a ameaça de entrada tanto pode ser proveniente de empresas fora da indústria como de empresas que embora já instaladas na indústria, pertencem aos demais grupos estratégicos.

Esta nova visão da indústria, sugere que diferentes grupos estratégicos devam ser caracterizados por diferentes níveis de protecção <sup>(21)</sup> — «a entrada pode estar bloqueada num dos grupos estratégicos da indústria e ser fácil num

---

de outra empresa já instalada (o que se verifica é apenas uma mudança de propriedade ou de controlo) ou se alguma das empresas já instalada se decide pelo aumento da respectiva capacidade produtiva; e a entrada não implica necessariamente a criação de uma nova empresa, uma vez que uma empresa já instalada noutra indústria pode entrar numa indústria por diversificação, tendo no entanto de contribuir para o acréscimo de produção nessa indústria. Portanto, a entrada é efectuada por empresas fora da indústria e só poderá ser considerada como tal se contribuir para o seu acréscimo de produção.

<sup>(21)</sup> As economias de escala protegem mais as empresas com elevadas quotas de mercado, integradas verticalmente, que possuem uma rede própria de distribuição e que utilizam meios nacionais para publicitar o seu produto (Porter, 1979, p. 216).

outro grupo» (Porter, 1979, p. 216) — e que a estratégia adoptada pelas empresas de cada grupo deve determinar o nível de protecção que o caracteriza — «a importância das barreiras à entrada depende da estratégia adoptada pelas empresas» (idem).

Quanto à colusão, a estrutura de grupos sugere que, a existir, se transfira da indústria para o grupo estratégico e as barreiras à entrada, enquanto factores dissuasores, devem tornar-se específicas a cada grupo estratégico, deixando de proteger igualmente todas as empresas de uma indústria. Nesta perspectiva, as barreiras à entrada deveriam fornecer às empresas de cada grupo protecção contra dois tipos de ameaça, a entrada de empresas externas à indústria e a de empresas que, embora na indústria, estão localizadas em grupos estratégicos diferentes.

Mas a ideia que se tem de barreiras à entrada é a de que protegem igualmente todas as empresas de uma indústria havendo, na presença daqueles grupos, necessidade de redefinir o conceito de entrada, uma vez que o grupo estratégico substitui a indústria no destino das empresas e os entrantes potenciais referem-se a cada grupo e não à indústria como um todo. Assim, um entrante potencial deve visar um determinado grupo estratégico na indústria e pode ser totalmente novo na indústria (entrada na perspectiva de Bain) ou então, apesar de já instalado na indústria, pode pretender ligar-se a um outro grupo estratégico <sup>(22)</sup>.

Nesta perspectiva, o conceito de barreiras à mobilidade <sup>(23)</sup> surgiu na literatura sobre grupos estratégicos baseado no conceito de barreiras à entrada mas ampliando-o de forma a contemplar o movimento intra-indústria das empresas. As barreiras à mobilidade pretendem ser mais gerais que as barreiras à entrada, uma vez que não só protegem as empresas de determinado grupo estratégico da possível entrada de empresas externas à indústria (esta era a função das barreiras à entrada) como também da possível entrada de empresas que embora já instaladas na indústria, estão posicionadas em grupos estratégicos diferentes.

### **Formação e modificação dos grupos estratégicos**

Procurar as razões para a formação e modificação dos grupos estratégicos é o mesmo que tentar explicar porque é que as empresas num mesmo ambiente competitivo (indústria) adoptam diferentes estratégias, isto é, efectuam diferentes escolhas em relação às variáveis de decisão chave.

---

<sup>(22)</sup> Uma empresa não tem de ser nova na indústria para se poder falar de entrada num determinado grupo estratégico.

<sup>(23)</sup> Factores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra (inclusive o abandono de um grupo estratégico — barreiras à saída). O movimento de uma posição externa à indústria para um grupo estratégico na indústria passa a fazer parte de um contínuo de movimentos possíveis, utilizando-se este conceito ampliado de barreiras (Porter, 1980, p. 136). Para McGee e Thomas (1986) as barreiras à mobilidade são essencialmente uma limitação à resposta ou à imitação. Funcionam como barreiras à entrada, mas actuam apenas sobre um grupo e não sobre a indústria como um todo.

Para Caves e Porter (1977) o investimento em barreiras à mobilidade está na base da constituição e da alteração dos grupos nas indústrias e depende dos recursos disponíveis bem como das capacidades das empresas<sup>(24)</sup> para implementarem a estratégia que lhe está subjacente<sup>(25)</sup>. Como são investimentos que envolvem algum risco, a propensão para enfrentar a incerteza por parte das empresas, influencia também aquela decisão.

Em relação à constituição dos grupos, se as empresas possuem diferentes recursos e capacidades, só algumas estão habilitadas a realizar determinados investimentos em barreiras à mobilidade. Além disto, nem todas estão dispostas a correr os mesmos riscos. Assim, à medida que vão realizando aqueles investimentos, isto é, implementando uma determinada estratégia, as empresas posicionam-se em diferentes grupos, cada qual agregando as empresas que mais semelhanças apresentam na estratégia implementada (aquelas que realizam o mesmo tipo de investimento em barreiras à mobilidade). Se as empresas possuem os mesmos recursos e capacidades não significa que implementem a mesma estratégia já que podem ter diferentes preferências em relação ao investimento a realizar (objectivos) bem como diferentes posicionamentos perante o risco em que pretendem incorrer.

Quanto à alteração dos grupos, a saída de uma empresa acontece quando toma decisões de investimento em barreiras à mobilidade que não são acompanhadas pelas demais empresas do grupo. A empresa irá situar-se num outro grupo, caso as estratégias se assemelhem, ou então fará surgir um novo grupo, se a sua estratégia for totalmente nova na indústria.

Porter (1976, 1979) apresenta três razões para as empresas optarem por diferentes estratégias, duas das quais identificadas com a já atribuída a Caves e Porter (1977).

Como primeira razão, Porter considera que as empresas dispõem inicialmente ou desenvolvem mais tarde diferentes recursos e potencialidades, optando assim por diferentes estratégias. À medida que a indústria se desenvolve, as empresas melhor situadas distanciam-se das outras em direcção aos grupos estratégicos com maiores barreiras à mobilidade (e provavelmente mais rentáveis). Neste caso, a estratégia adoptada por uma empresa é condicionada pelos recursos e potencialidades de que dispõe.

A segunda razão para as empresas de uma indústria adoptarem diferentes estratégias, e serem enquadradas em diferentes grupos estratégicos, é que nem todas as empresas são orientadas pelos mesmos objectivos e nem todas realizam o mesmo tipo de investimento na construção de barreiras à mobilidade.

---

<sup>(24)</sup> Os autores apresentam a base para uma estrutura de grupos, no caso de as empresas partirem de uma situação em que são iguais em todos os aspectos (incluindo o custo médio e a rentabilidade). Quando uma empresa realiza um investimento e altera a sua estratégia para colocar os entrantes potenciais na indústria em desvantagem (investimento em barreiras à entrada) altera também a sua postura competitiva em relação aos demais concorrentes já instalados na indústria. Estes por sua vez devem reagir àquela decisão de investimento, adoptando porventura e sistematicamente diferentes estratégias (base para a estrutura de grupos na indústria).

<sup>(25)</sup> Uma empresa com capacidades em *marketing* deve orientar os seus investimentos em barreiras à entrada para a diferenciação do produto. Já uma empresa com capacidades únicas em tecnologia de produção deve orientar os investimentos em barreiras à entrada para a integração vertical e para a investigação e desenvolvimento (*idem*, p. 253).

de. O investimento em publicidade, investigação e desenvolvimento, etc., com o propósito de reforçar a protecção das empresas sacrifica a rendibilidade presente em favor dos lucros futuros (a rendibilidade futura é influenciada positivamente pelas defesas estruturais a criar com aquele investimento) e geralmente envolve um certo risco. Assim, se as empresas diferem nos objectivos ou na postura quanto ao risco, algumas empresas são mais propensas a realizar aquele investimento do que outras, «obrigando» à repartição das empresas por diferentes grupos estratégicos.

Estas duas razões de Porter identificam-se de certa forma com a razão apresentada por Caves e Porter. O investimento que cada empresa realiza em barreiras à mobilidade depende dos recursos e das potencialidades dessa empresa bem como do risco a que se pretende submeter. Diferentes investimentos têm subjacentes diferentes estratégias, orientando-se as empresas, de acordo com o investimento realizado na construção de barreiras à mobilidade, para diferentes grupos estratégicos.

A evolução histórica das indústrias é apresentada também por Porter como explicação para o facto das empresas, mesmo com capacidade para tomarem decisões semelhantes não o fazerem, optando por estratégias diferenciadas. Assim, os custos inerentes à adopção de uma estratégia são normalmente mais baixos para as empresas que entram primeiro numa indústria, já que à medida que esta se desenvolve as barreiras à mobilidade são fortalecidas por via de causas exógenas ou como resultado dos investimentos realizados pelas empresas já instaladas. Desta forma as estratégias iniciais tornam-se inacessíveis para as últimas a entrar na indústria a não ser que disponham de maiores recursos<sup>(26)</sup>. Por outro lado, a irreversibilidade das decisões de investimento impede também os primeiros a entrar na indústria de adoptarem as estratégias dos últimos, que têm a vantagem de observar o que aconteceu aos pioneiros.

Portanto, os recursos e as potencialidades das empresas e ainda a sua postura quanto ao risco inerente aos investimentos em barreiras à mobilidade, os objectivos que pretendem ver realizados, bem como o momento em que as empresas pretendem entrar numa indústria ou alterar a sua estratégia (se já pertencem a algum dos grupos estratégicos) explicam porque é que as empresas adoptam diferentes estratégias, isto é, pertencem a diferentes grupos.

## **Os grupos estratégicos e a rendibilidade das empresas**

A existência de grupos estratégicos numa indústria contribui normalmente para explicar as diferenças de rendibilidade<sup>(27)</sup> entre as empresas que a cons-

---

<sup>(26)</sup> O processo de evolução histórica de uma indústria tende a levar à auto-selecção de tipos de entrantes em diferentes ocasiões. Por exemplo, as últimas empresas a entrar numa indústria tendem a ser aquelas com vultuosos recursos financeiros e que podem permitir-se esperar até que algumas das incertezas da indústria estejam resolvidas. Empresas com poucos recursos, por outro lado, podiam ser induzidas a entrar logo de início quando os custos de capital eram menores (Caves e Porter, 1980).

<sup>(27)</sup> Segundo McGee (1985) o conceito de grupo estratégico tem sido utilizado pela generalidade dos autores, fundamentalmente para explicar as diferenças de rendibilidade entre empresas de uma mesma indústria.

tituem: «a principal implicação dos grupos estratégicos é que a sua presença numa indústria afecta fundamentalmente a distribuição esperada das taxas de rendibilidade das empresas» (Porter, 1979, p. 215).

Porter (1976) reparte os determinantes fundamentais da rendibilidade de uma empresa por três categorias:

- Características estruturais da indústria;
- Características do grupo estratégico a que pertence;
- Posição da empresa no seu grupo estratégico.

### **Características estruturais da indústria**

Porter considera como características estruturais mais importantes aquelas que determinam a intensidade das cinco forças competitivas<sup>(28)</sup> e que influenciam os lucros de todas as empresas de uma indústria (e consequentemente a rendibilidade média), nomeadamente a taxa de crescimento da procura na indústria, a diferenciação potencial do produto, a estrutura das indústrias fornecedoras e compradoras, os aspectos tecnológicos, etc. Portanto, as características estruturais determinam o potencial de lucro numa indústria, havendo indústrias potencialmente mais lucrativas do que outras.

Este determinante é comum a todas as empresas de uma indústria e estabelece os limites potenciais de rendibilidade. Quanto à rendibilidade potencial de cada empresa, esta depende do grupo estratégico a que pertence bem como da posição que ocupa dentro desse grupo e não deve exceder o limite determinado pelas características estruturais da indústria.

### **Características do grupo estratégico**

A rendibilidade potencial de uma empresa é limitada pelas características estruturais da indústria e depende do grupo estratégico a que pertence, isto é, as empresas localizadas em grupos estratégicos caracterizados por elevadas barreiras à mobilidade, relativamente mais protegidos da rivalidade por via do lugar que ocupam na configuração dos grupos estratégicos na indústria, com maior poder de negociação com as indústrias adjacentes e que são confrontados com menores elasticidades cruzadas da procura em relação aos produtos substitutos, deverão apresentar maior potencial de rendibilidade.

As barreiras à mobilidade estão para os grupos estratégicos como as barreiras à entrada estavam para a indústria<sup>(29)</sup>, ou seja, conferem a algumas

---

<sup>(28)</sup> Concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais.

<sup>(29)</sup> As barreiras à mobilidade só por si não explicam as diferenças de rendibilidade entre empresas, devendo considerar-se também os demais factores já referidos anteriormente. Também para os maiores níveis de rendibilidade das indústrias (Bain, 1956) contribuem não só as barreiras à entrada como também o nível de concentração e o grau de diferenciação do produto que se verificavam nessa indústria.

empresas vantagens sistemáticas sobre as outras (situadas em grupos menos protegidos), só possíveis de quebrar por rupturas que conduzam a alterações estruturais na indústria e não apenas por via de uma melhor execução das estratégias, reflectindo-se essas vantagens na rendibilidade potencial dos grupos e das empresas que os constituem.

A rendibilidade potencial das empresas é influenciada também e negativamente pela rivalidade que existe entre empresas de diferentes grupos estratégicos de uma indústria — quanto maior for a rivalidade, justificada pela dificuldade em estabelecer a colusão entre diferentes grupos estratégicos, menor será a rendibilidade potencial das empresas, já que o efeito positivo das barreiras à mobilidade é afectado negativamente (corroído) pelo efeito da rivalidade entre grupos. Para Porter (1976), o impacto dos grupos estratégicos na rivalidade entre empresas depende de quatro factores (todos eles determinantes da colusão entre empresas de diferentes grupos estratégicos):

- Do número e do tamanho dos grupos estratégicos;
- Da distância estratégica entre grupos;
- Do grau de diferenciação dos produtos;
- Da interdependência entre grupos na indústria.

O reconhecimento da dependência mútua entre empresas de diferentes grupos estratégicos, condição necessária para o estabelecimento da colusão, é tanto mais difícil de acontecer quanto:

*Maior for o número de grupos estratégicos na indústria e mais parecidos forem esses grupos no tamanho que apresentam.* Ao maior número de grupos deverá corresponder uma maior assimetria nas estratégias, havendo grande probabilidade de um grupo deflagrar uma situação de conflito atacando a posição de outros grupos através da redução nos preços ou de outras táticas. A assimetria, no entanto, não deverá ter impacto na rivalidade se as empresas se diferenciarem no tamanho, já que, por exemplo, entre um grupo que detém uma pequena parcela da indústria e outro grupo em que a parcela é muito grande, as diferenças estratégicas provavelmente terão um impacto reduzido na forma como competem entre si, uma vez que o poder que o pequeno dispõe, para afectar o grupo grande através de táticas competitivas, é possivelmente baixo;

*Maiores diferenças houver nas opções estratégicas realizadas.* Quanto mais as empresas se afastam nas opções estratégicas que realizam, mais difícil se torna a conciliação de preferências e mais diferentes são as formas de competir na indústria, tornando-se difícil para as empresas compreenderem os comportamentos das outras localizadas em grupos estratégicos diferentes (só entre grupos é que as estratégias se diferenciam);

*Menor for a diferenciação do produto entre grupos estratégicos;*

*Mais as empresas de diferentes grupos estratégicos competirem pelos mesmos clientes. A rivalidade será tanto maior quanto mais as empresas com estratégias marcadamente diferentes competirem pelos mesmos clientes. Se os produtos dos grupos forem diferenciados, então é como se de clientes diferentes se tratasse.*

Portanto, um grupo estará mais exposto à rivalidade de outros grupos estratégicos se, por exemplo, competirem pelos mesmos clientes, com produtos considerados substitutos, se tiverem o mesmo tamanho e seguirem estratégias bem diferentes para levar o produto ao mercado. Ao contrário, um grupo estratégico que tenha uma posição relativamente forte e/ou direcione os seus esforços para segmentos de mercado diferentes não atendidos por outros grupos estratégicos; e que consiga uma elevada diferenciação do produto está protegido, quase totalmente, da rivalidade intergrupos. Os grupos estratégicos protegidos da rivalidade só serão capazes de manter a rentabilidade se as barreiras à mobilidade os protegerem das mudanças estratégicas das empresas dos outros grupos (Porter, 1976).

### **Posição da empresa no seu grupo estratégico**

A rentabilidade de uma empresa é influenciada ainda pela posição que ocupa no seu grupo estratégico. Assim, a rentabilidade é influenciada negativamente pela rivalidade que se possa estabelecer dentro do grupo, já que as empresas podem competir de tal forma que anulem o potencial de lucro. Isto acontece normalmente quando há muitas empresas no grupo. Porter (1976) refere ainda como determinantes da rentabilidade de uma empresa a escala de uma empresa em relação às outras, os custos de entrada no grupo e a capacidade para implementar a mesma estratégia. Se existem economias de escala suficientes para se traduzirem numa redução dos custos, as empresas com uma menor quota de mercado deverão apresentar um potencial de lucro inferior. Em relação aos custos de entrada, se uma empresa tiver de mobilizar mais recursos e potencialidades pode ser colocada em desvantagem quando comparada com as outras. A mesma estratégia pode não ser implementada com o mesmo grau de eficiência por todas as empresas do grupo, devendo contribuir para os diferentes níveis de rentabilidade.

### **Conclusão**

A teoria dos grupos estratégicos pretende ser uma forma de incorporar o comportamento na tricotomia de Mason. É utilizada pela generalidade dos autores, quase exclusivamente, na explicação das diferenças de *performance* entre as empresas de uma mesma indústria e baseia-se nos conceitos de grupo

estratégico e de barreiras à mobilidade. A maior ou menor rentabilidade de uma empresa depende das características gerais da indústria (aquelas que influenciam da mesma forma todas as empresas que a constituem), do grupo estratégico a que pertence e ainda da configuração dos demais grupos estratégicos que coexistem na indústria. A empresa potencialmente mais lucrativa deverá pertencer a uma indústria caracterizada por forte crescimento na procura e a um grupo relativamente bem protegido (barreiras à mobilidade) da rivalidade intergrupos. Dentro do grupo, apesar da tendência ser para as empresas apresentarem quotas de mercado semelhantes, a empresa mais lucrativa deverá também ser, de entre todas as que constituem o grupo, a que detém maior quota de mercado e a que melhor implementa a estratégia que é comum a todas as empresas que o constituem.

## BIBLIOGRAFIA

- BAIN, Joe S., *Barriers to new competition*, Harvard Business Press, Cambridge, 1956.
- CAVES, Richard E., e PORTER, Michael E., «From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977, pp. 241-262.
- CHANDLER, Alfred D., *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, 1962.
- COOL, K., e SCHENDEL, D., «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 207-223.
- HATTEN, J. H. e HATTEN, M.L., «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, pp. 329-342.
- HATTEN, K. J., e SCHENDEL, D. E., «Heterogeneity within an industry», *Journal of Industrial Economics*, 26, Dezembro de 1977, pp. 97-113.
- HUNT, M. S., «Competition in the major home appliance industry 1960-1970», dissertação de doutoramento, Harvard University, 1972.
- LEWIS, P., e THOMAS, H., «The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U. K. retail grocery industry», *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 385-397.
- MASON, Edward S., «Monopoly in law and economics», *Readings in the social control of industry*, The American Economic Association, Blakiston Company, 1942.
- *Economic concentration and the monopoly problem*, Harvard University Press, 1957.
- MCGEE, J., «Strategic groups: a bridge between industry structure and strategic management?», in H. Thomas and D. Gardner (eds.), *Strategic Marketing and Management*, 1985.
- MCGEE, J. e THOMAS, H., «Strategic groups: theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986, pp. 141-160.
- NEWMAN, Howard H., «Strategic groups and the structure/performance relationship», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 60, Agosto de 1978, n.º 3, pp. 417-427.
- PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- «The structure within industries and companies performance», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 61, Maio de 1979, n.º 2, pp. 214-227.