

# A ESTRATÉGIA DE ESPECIALIZAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA EM AMBIENTES TURBULENTOS SOB A ÓTICA DA TEORIA ECOLÓGICA

Mariângela Figueira de Mello Martins<sup>a</sup>  
Walter Bataglia<sup>b</sup>

---

**Resumo:** No ambiente competitivo contemporâneo, as organizações enfrentam incertezas ampliadas devido não só a mudanças nelas próprias, mas também a forças emergentes de outros elementos sociais, como agentes econômicos, regulamentações e investidores. Diante desta realidade de crescente complexidade e instabilidade dos mercados, as teorias que entendem as organizações como sistemas abertos e, o ambiente, como fator determinante de sucesso ou fracasso, como a teoria ecológica, vem alcançando importância. Inserida na teoria ecológica, a Teoria de Tamanho do Nicho volta-se à estratégia organizacional, propondo que empresas especialistas com estrutura mais enxuta podem prevalecer sobre as generalistas, ao proporcionar condições para maior agilidade e eficiência conforme o grau de variabilidade do ambiente no tempo e no espaço e de granulosidade ou disponibilidade temporal e espacial dos produtos do ambiente. Em ambientes turbulentos, em específico, marcados por alto grau de variação nas condições de mercado, a estratégia de especialização poderia ser considerada mais adequada e promover vantagem competitiva. A partir da revisão de materiais acadêmicos que abordam a relação entre estratégia e vantagem competitiva e os conceitos relacionados, o presente estudo pretende explorar esta relação, destacando a oportunidade de se aproveitarem as condições proporcionadas por ambientes turbulentos através da especialização.

Palavras-chave: Ambiente. Turbulência. Estratégia. Especialização. Vantagem competitiva.

**Abstract:** In the contemporary competitive environment, the organizations face growing uncertainty due to changes in their own as well as changes emerging from other social elements, like economic agents, regulation and investors. Facing this reality of growing complexity and instability in the market, theories that consider organizations as open systems, and the environment as a determining factor to success or to failure, like the ecology, has gotten importance. Inside ecology, the niche width theory turns to the organizational strategy, stating that specialized companies with restrict structures can prevail over the generalists, providing them with conditions to reach higher agility and efficiency according to the environmental variation over time and space and the granularity or the availability of products in time and space. In turbulence specifically, characterized by a high variation of environmental conditions, the specialization strategy would be considered the most suitable to provide competitive advantage. By the revision of academic material that tackle the relationship between specialization strategy and competitive advantage, as well as related concepts, this paper intends to explore this relationship, highlighting the opportunity to get advantage from those conditions provided by turbulence through specialization.

**Key-words:** Environment. Turbulence. Strategy, Specialization. Competitive advantage.

**JEL Classification:** M1, Business Administration; M19, Other.

---

<sup>a</sup> Administradora de Empresas. Mestranda em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: <mfigueiramello@gmail.com>.

<sup>b</sup> Doutor em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professor do PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: <batagliaw@terra.com.br>.

## 1 Introdução

A abordagem orgânica das organizações foi incorporada e enriquecida pela visão de sistemas ecológicos (Morgan, 2005). Enquanto a abordagem orgânica apresenta a sobrevivência como um problema de adaptação e atribui maior flexibilidade e poder à organização, a teoria ecológica volta atenção à teoria da evolução de Darwin. O ambiente, tido como fator determinante do sucesso ou do fracasso das organizações, envolve a natureza, o número e a distribuição das organizações que afetam a disponibilidade de recursos, e a competição dentro e entre diferentes organizações (Morgan, 1996).

A ecologia organizacional, com base no modelo de seleção natural, entende que mudanças nas organizações ocorrem devido à natureza e à distribuição de recursos nos ambientes organizacionais (Carroll; Hannan, 1995). Em última instância, é o ambiente que seleciona, entre as várias formas alternativas apresentadas pelas organizações, aquelas que melhor se ajustam às suas condições. Em mercados de competição pura, as organizações que concorrem pelos mesmos recursos são levadas a adotar a mesma estrutura (Aldrich, 2006).

Dentre as diversas formas de se caracterizar o ambiente, destacam-se os ambientes turbulentos, marcados pela instabilidade e complexidade de ações das organizações individuais e dos demais elementos que o compõem (Emery; Trist, 1965). As mudanças ambientais forçam as organizações a se ajustarem continuamente ao contexto em que se encontram (Hall, 2004).

A introdução do conceito de nicho permite analisar os efeitos das variações do ambiente e da concorrência na sobrevivência das organizações. O nicho fundamental de uma organização consiste nas condições sociais, econômicas e políticas que sustentam seu funcionamento em particular. A similaridade entre duas organizações, então, ocorre caso haja intersecção dos nichos fundamentais em que cada uma opera. A concorrência entre duas organizações se estabelece somente se os nichos fundamentais de ambas coincidirem (Carroll; Hannan, 1995).

A ocupante de nicho é a organização que opta por operar em um nicho do mercado que tem pouca probabilidade de atrair empresas menores. Frequentemente estas organizações se tornam especialistas. Muitas organizações rentáveis de pequeno ou médio porte sobrevi-

vem através da estratégia de ocupação de nicho (Porter, 1986).

Esse estudo procura explorar a questão da estratégia de especialização, à luz da teoria ecológica e, dentro dela, da teoria de nicho, cujos conceitos referentes à análise das características do ambiente propõem estruturas organizacionais ótimas correspondentes que, em tais condições, constituem vantagem competitiva. Desta forma, contribui com embasamento teórico a fim de promover a análise sistemática das forças determinantes do ambiente pelas organizações, de modo a torná-las capazes de ativamente detectar oportunidades excelentes, mesmo diante de ambientes de competição cada vez mais intensa.

## 2 Adaptação em ambientes turbulentos

Na teoria das organizações contemporânea, a visão da organização enquanto organismo veio contrapor a concepção da organização como máquina, pensamento que caracterizou a teoria clássica da administração. Os estudos que se seguiram se basearam no desenvolvimento da metáfora do organismo, com ênfase na abordagem das organizações como sistemas abertos em estreito relacionamento interativo com o ambiente (Morgan, 2005). O conceito de sistemas abertos, assim como um sistema orgânico, é entendido como uma população de organismos em processo contínuo de trocas com o seu ambiente, com o qual se mantém em interação e dependência mútua (Morgan, 1996).

Segundo a teoria de contingência contemporânea, as organizações são vistas como redes de relacionamentos, tanto internos, que constituem sua estrutura, quanto externos, com o meio ambiente em que se insere (Morgan, 2005). Para garantir sua sobrevivência, elas devem estabelecer uma relação apropriada com o ambiente, que inclui seu ambiente imediato, constituído por interações organizacionais diretas, bem como seu contexto geral mais amplo. Desta forma, a gestão deve satisfazer e equilibrar as necessidades internas da organização, adaptando-a a circunstâncias ambientais (Morgan, 1996).

A necessidade de adaptar as organizações às circunstâncias ambientais requer análise organizacional detalhada e compreensão da natureza do ambiente (Morgan, 1996). Segundo Emery e Trist (1965), a análise do comportamento organizacional implica o entendimento das

relações de interdependência entre a organização e o ambiente. O grau de conexão do sistema ao ambiente, derivado tanto das características internas da empresa quanto de suas relações diretas com os demais atores, é fundamental para resposta às mudanças do ambiente.

Emery e Trist (1965) propõem um modelo de análise do ambiente através de quatro tipos ideais de estrutura. No tipo mais simples, a conexão entre suas partes é limitada e as condições são relativamente estáveis, o que não requer ações ou estratégias diferenciadas. Neste ambiente, as empresas podem atuar por tentativa e erro diante de variações limitadas ao nível local. O segundo tipo, também relativamente estático, mas mais complexo, corresponde à competição imperfeita. Surgem os agrupamentos entre organizações, cuja estratégia emerge como reação à atuação das demais, e o conhecimento acerca do ambiente torna-se fator crítico para a sobrevivência. O terceiro nível se caracteriza pela existência de organizações similares com um conhecimento homogêneo sobre o ambiente. A estratégia se volta para a escolha de um objetivo e para o planejamento de séries de ações que contemplam inclusive a atuação das demais concorrentes, exigindo maior flexibilidade da organização. No quarto nível, apresentam-se os ambientes turbulentos, mais complexos e dinâmicos, onde as mudanças emergem tanto das organizações que o compõem quanto do seu contexto mais amplo (Emery; Trist, 1965).

Turbulência não se trata de caos no ambiente, mas sim da crescente interconexão entre seus membros, que produz mudanças geradas externamente à organização, por forças obscuras aos administradores e que, por isto, dificultam a definição de previsões ou planejamento. A condição de turbulência pode ser definida como o aumento potencial ou atual destas interconexões. Conforme a capacidade do ambiente aumenta, disponibilizando maior nível de recursos, ocorre um crescimento do número de organizações dentro da população, com reflexo no aumento da diversidade organizacional. Estas condições propiciam o aumento no número de ligações entre as organizações, sendo que cada uma delas pode estabelecer relações com uma das demais. Para isto, contribuem também o aprimoramento da comunicação, dos transportes e outras forças (Aldrich, 2006).

Em ambientes turbulentos, a estabilidade das organizações torna-se precária, pois depende não somente das suas ações individuais, mas

também dos demais integrantes do ambiente, e exige que se desenvolvam mecanismos para lidar com a instabilidade (Emery; Trist, 1965).

Segundo a ecologia populacional, o ambiente é quem determina as formas das organizações. Algumas formas organizacionais fracassam em determinadas circunstâncias ambientais porque outras formas bem sucedidas concorrem com elas, por recursos essenciais. O resultado da competição para as organizações é medido pela sobrevivência, antes do que pelo lucro. Nesta visão, a ecologia adota como primeiro nível de análise as populações, ou seja, a interação entre grupos de organizações (Han, 2007).

Diante da necessidade de adaptação, as organizações formulam estratégias e ajustam a estrutura organizacional, de modo a atender às contingências do ambiente, considerando as ameaças e oportunidades identificadas. Mas existem limitações à capacidade de adaptação, as quais os ecologistas atribuem à inércia estrutural das organizações. Essa pressão inercial impede que a maioria das organizações efetue alterações radicais em suas estratégias e estruturas. As limitações derivam de fatores estruturais internos, relacionados a características dos recursos empregados, restrição de informações, política interna e padrões históricos, além de fatores ambientais, como barreiras de entrada ou de saída, restrição de informações sobre o ambiente, exigências de legitimidade e racionalidade coletiva (Hannan; Freeman, 1977).

Tais considerações não significam que os líderes não tentem tomar decisões a fim de se adaptar às mudanças do ambiente. Ainda que tentem, as condições para tomada de decisão frequentemente enfrentam restrições de informações e boas previsões sobre o futuro além da incerteza de que as adaptações previstas alcancem o efeito esperado, fazendo com que os esforços propostos no esforço de adaptação tenham resultados incertos. Na tomada de decisão, alguns fatores atuam como restrição à adaptação. Entre os fatores internos estão a restrição nos investimentos necessários, a insuficiência de informações relevantes sobre suas atividades e o ambiente e pressões políticas. Além destas, os gestores também sofrem pressões externas no que se refere a custos e capacitação para uso de novos sistemas de informação, existência de processos já legitimados, além da própria dificuldade de adaptar aspectos estruturais das organizações (Carroll; Hannan, 1995).

Faz-se necessário distinguir os elementos básicos definidos pela ecologia organizacional como unidades mais apropriadas para o estudo das organizações: organizações, populações e comunidades. O termo organização designa a matriz que emprega regras e procedimentos para obter estímulos e agir sobre eles, a fim de produzir um resultado organizacional, transformar insumos em produtos finais (Hannan; Freeman, 1977). O termo população se refere ao conjunto de organizações engajadas em atividades similares, com padrões similares de utilização de recursos (Baum, 1998) e que apresentam grau relativamente homogêneo de vulnerabilidade ao ambiente (Hannan; Freeman, 1977). Comunidades organizacionais são sistemas funcionalmente integrados de populações que, engajadas em atividades distintas, desenvolvem relações com outras populações (Baum, 1998).

Na perspectiva da ecologia organizacional, diante das mudanças as pressões inerciais assumem uma orientação de seleção. Nesta perspectiva, o ambiente conduz as organizações a estruturas apropriadas (Baum, 1998), o que faz com que as organizações dentro de uma fronteira particular tenham uma forma comum (Hannan; Freeman, 1977). Cada ramo de atividade apresenta possíveis soluções, ou formas alternativas de se gerar um produto, que as organizações absorvem em sua estrutura e estratégia organizacional e que servem como meio de se lidar com as incertezas satisfatoriamente. Em caso de mudança no ambiente, a organização se adapta a outra estrutura já existente no seu ramo, sem que necessite identificar ou criar uma estrutura organizacional apropriada (Hannan; Freeman, 2005). Assim, a diversidade de formas organizacionais corresponde à diversidade dos ambientes, já que, a cada configuração ambiental, corresponde determinada forma organizacional que se adapta de maneira ótima às suas demandas (Hannan; Freeman, 1977).

O grau de diversidade entre as organizações no ambiente, principal objeto de estudo dos ecologistas, pode variar por diversos motivos. Um deles é a transformação das organizações existentes, que constituem mudanças nas condições ambientais. Como resposta, as demais organizações podem adotar estratégias buscando novas estruturas e, assim, aumentando a diversidade. A diversidade também pode diminuir devido à imitação das organizações bem sucedidas. Tanto transformação quanto imitação se referem ao

nível individual de organizações. De outra forma, o grau de diversidade pode variar devido ao processo de seleção do ambiente. A seleção refere-se a mudanças em um conjunto de organizações, devido à substituição da estrutura de uma pela de outra. A forma de uma organização, então, torna-se dominante porque novas organizações, similares, surgem enquanto outras, com outro formato, desaparecem (Carroll; Hannan, 1995).

Pelo princípio do isomorfismo, as pressões e restrições ambientais fazem com que as organizações, em uma mesma comunidade, se assemelhem umas às outras. O isomorfismo ocorre porque somente são selecionadas as formas ótimas ou porque as organizações aprendem quais são as respostas ótimas e ajustam suas decisões neste sentido (Hannan; Freeman, 1977). No entanto, o princípio do isomorfismo não se aplica aos casos em que os ambientes de recursos organizacionais são heterogêneos. Ambientes heterogêneos, que apresentam diferentes demandas, tendem a criar estruturas especializadas para se lidar com cada uma delas (Hannan; Freeman, 2005).

### 3 Teoria de nicho e estratégia de especialização

A teoria de nicho constitui principal ponto de encontro entre a teoria contingencial e a teoria ecológica. Para responder à questão da adaptação diante de demandas ambientais inconsistentes, o isomorfismo sugere que as organizações tendem a desenvolver sub-estruturas periféricas especializadas para atender a tais demandas, paralelas ao seu negócio principal. Tal estratégia pode ser adequada quando a oferta de recursos é abundante, mas se mostra inadequada em ambientes com recursos escassos ou em declínio. O conceito de nicho, então, proporciona uma extensão do princípio do isomorfismo e também explica o crescimento das populações. O conceito de nicho refere-se ao surgimento de uma nova espécie de população, dentro de uma comunidade. Segundo Hutchinson (1978), que iniciou o desenvolvimento do conceito, o nicho corresponde às condições nas quais uma população se reproduz para crescer ou ao menos se manter (Hannan; Freeman, 2005).

A teoria de nicho destaca a importância da variação das estratégias, com relação ao grau de especialização, e aponta questões fundamentais

acerca das causas da diversidade entre as organizações que orientam os estudos dos ecólogos da organização. E dá ênfase à idéia central da ecologia evolucionária, a idéia da relação entre nichos, com relação a padrões observáveis de utilização de recursos e de processos básicos de crescimento e concorrência (Hannan; Freeman, 2005).

Um nicho constitui-se da confluência de recursos, demanda e restrições que tanto possibilitam quanto limitam a atuação de uma população de organizações (Zammuto, 1988). Segundo Aldrich (1979), nichos podem ser entendidos como combinações de recursos e limitações que apóiam uma forma organizacional. Esta noção permite a possibilidade de que existem nichos não preenchidos, que podem ser preenchidos por formas organizacionais adequadas (Hall, 2004). A noção de nicho introduz ao estudo da competição uma descrição acerca da escassez de recursos pelos quais as espécies competem. O nicho refere-se à parcela de recursos dentro dos quais as espécies conseguem sobreviver. Espécies que vivem em nichos amplos são chamadas generalistas. Aquelas que vivem em nichos estreitos são as especialistas. O compartilhamento de nichos, decorrentes de necessidades similares, é a essência da competição (Milne; Mason, 1990).

Em quase todas as indústrias convivem organizações maiores com outras menores, que por sua vez se especializam em nichos do mercado, evitando colisão com as maiores. Estas empresas também podem ocupar nichos múltiplos, a fim de evitar os riscos de que seu nicho de atuação desapareça ou que seja atacado. Empresas menores viabilizam, desta forma, sua rentabilidade através de pequena participação de mercado ao ocupar nichos de mercado desprezados ou ignorados pelas empresas principais, os quais, através da especialização, são capazes de atender a contento. A principal estratégia na exploração de nichos é a especialização, seja em linhas de mercado, de clientes, de produto ou de composto de marketing (Kotler, 1993).

O conceito de nicho se aplica em casos de estabelecimento de uma nova indústria. Esta última acaba por criar condições para o surgimento de outras indústrias relacionadas. As organizações não são capazes de realizar todos os tipos de atividades com alto desempenho. Cada atividade específica exige investimento para que seja realizada eficientemente, e reduz

o investimento e a eficiência na realização de outras atividades, já que seus recursos e tempo são limitados. Isto faz com que as organizações se concentrem no desenvolvimento de algumas capacidades (Hannan; Freeman, 2005).

Segundo a ecologia organizacional, a estratégia de especialização apresenta algumas vantagens em ambientes incertos, em que as mudanças são rápidas e acentuadas. Em tais condições, em que estratégias de adaptação não são capazes de responder com rapidez suficiente de modo a manter níveis eficientes de produção, a especialização mais adequada é capaz de alcançar potencial de lucros maiores (Wholey; Brittain, 1986).

O conceito de estratégia, definido pelos ecologistas organizacionais, refere-se à amplitude da área de atuação da organização e ao modo como as organizações exploram as oportunidades de recursos dentro desta área. A área de atuação constitui a base para a distinção entre os tipos de organizações, que podem ser especialistas, com área de atuação mais restrita, ou generalistas, com atuação mais ampla (Zammuto, 1988). Generalistas e especialistas convivem e se relacionam, pois o sucesso das generalistas cria as próprias condições para o surgimento das especialistas. Para atender o mercado mais amplo, as generalistas evitam se estender em atividades particulares, que acabam sendo exercidas pelas especialistas. Desta forma, mercados altamente concentrados por poucas generalistas criam as condições para organizações menores, especializadas em determinados nichos (Carroll, 1984, *apud* Zammuto, 1988).

Porter (1986) sugere a especialização como uma estratégia de atuação em indústrias fragmentadas. O ambiente estrutural fragmentado refere-se a mercados altamente competitivos, em que concorre grande número de empresas, sendo que não há presença de um líder com participação significativa. Neste ambiente, uma estratégia eficaz pode ser a especialização com foco em um segmento de produtos, por tipo de cliente, por tipo de encomenda ou por área geográfica. A especialização permite à organização alcançar um melhor poder de negociação, obter economias através da concentração de atividades ou de investimentos em marketing, desenvolver maior valor agregado e investir potencialmente em sua capacidade para atender melhor seus clientes. Nestes casos, apesar do risco de limitar seu crescimento, a organização é com-

pensada pelo maior potencial de rentabilidade (Porter, 1986).

Dadas as condições para o surgimento de organizações especialistas, emergem análises comparativas entre especialistas e generalistas. Organizações especialistas podem apresentar maior eficiência quando considerado o requisito de capacidade ociosa. Diante de ambientes incertos, a maioria das organizações mantém alguma capacidade ociosa para garantir seu desempenho caso o ambiente mude rapidamente. No caso de empresas generalistas, a capacidade ociosa requerida é maior, porque contempla maior número de atividades. Empresas especialistas, por sua vez, concentram seus recursos em ambientes mais restritos, o que permite que operem de forma mais enxuta (Hannan; Freeman, 2005).

Glenn Carroll (1985) desenvolveu um modelo de dinâmica da amplitude de nicho organizacional. Segundo ele, a chance de sobrevivência das organizações generalistas ou especialistas depende do nível de concentração do ambiente. Em mercados geograficamente dispersos, as organizações tendem a explorar o mercado central e a demanda torna-se concentrada no centro e heterogênea nas periferias. Mas, quando o número de organizações aumenta, as generalistas, tipicamente dominantes, expulsam as demais do centro fazendo com que elas passem a explorar segmentos periféricos do mercado. Neste caso, o tamanho e poder das generalistas restringem a atuação das especialistas, que são prejudicadas quando o número de organizações generalistas atuantes no mercado aumenta. No entanto, se o número de generalistas aumenta até o ponto em que algumas delas dominam o mercado, eliminando as outras generalistas, então emergem oportunidades para organizações especialistas. Segundo a visão de Carroll, portanto, a concentração do mercado tem efeitos opostos sobre os tipos de organização; quando a concentração aumenta, a mortalidade de generalistas é maior, enquanto reduz a de especialistas (Hannan; Freeman, 2005).

A teoria de nichos, de Hannan e Freeman, considera dois aspectos da variação ambiental para explicar a relativa prevalência de especialistas e generalistas (Baum, 1998). Estes aspectos, que sejam variabilidade e granulicidade, podem variar de maneira independente. A variabilidade trata do grau em que os ambientes variam no espaço ou no tempo. A granulicidade

de contempla a irregularidade na distribuição temporal e espacial de produtos. Com relação à distribuição, quando o ambiente é 'refinado', há poucos diferentes tipos de produtos; quando é 'grosseiro', há ampla disponibilidade de um único produto. No que se refere à variação temporal, quando ocorrem variações de ciclos curtos (ondas de alta frequência), o ambiente é 'refinado'. Quando variações em ciclos longos (ondas de baixa frequência) são dominantes, mais próximas da estabilidade, trata-se de um ambiente 'grosseiro' (Hannan; Freeman, 2005).

Tais considerações se basearam na teoria da posição de ajuste de Levins (1968), que desenvolveu um modelo gráfico para identificação de estratégias ótimas. Segundo seu modelo, a soma dos ajustes em uma população é constante, e pode ser tratada por diferentes estratégias. A escolha da estratégia deve avaliar os ajustes. Quando os ajustes gerados por dois diferentes desvios coincidem, significa que ambos demandam formas de adaptação semelhantes. Quando os ajustes diferem em sua maior parte, impõem-se demandas de adaptação muito diferentes – portanto, ocorrência de muitos ajustes em um ambiente impede que haja tantos ajustes em um outro. Em ambientes refinados, quando as organizações enfrentam diferentes e pequenos desvios de curta duração, o ambiente pode ser enfrentado como uma média destes desvios. Quando há expectativa de que estes desvios tenham longa duração, a sobrevivência requer enfrentamento de cada desvio específico e, neste caso, organizações que não se adaptam a um deles têm poucas chances de sobrevivência. Segundo o modelo de Levins (1968), portanto, ambientes estáveis favorecem populações especialistas. Organizações especialistas tendem a dominar em ambientes em equilíbrio. As generalistas, por sua vez, são favorecidas em todos aqueles ambientes que apresentam fortes variações (Hannan; Freeman, 2005).

### **3.1 A especialização como estratégia competitiva em ambientes turbulentos**

Segundo a ecologia organizacional, as organizações realizam mudanças orientadas a uma melhor adaptação com o ambiente (Hall, 2004). A adaptação da organização ao meio ambiente envolve uma escolha estratégica, com um grau apropriado de diferenciação (Morgan, 1996).

Partindo da visão de Darwin, essência da teoria ecológica, a seleção ocorre desde que exis-

tam variações das características individuais. Algumas destas variações podem conferir vantagem competitiva no processo de sobrevivência, quando bem ajustadas ao ambiente (Morgan, 1996). Neste sentido, a análise do ambiente é fundamental. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. O reconhecimento e a identificação correta dos sinais de mercado, de suas forças competitivas, são determinantes para o desenvolvimento da melhor estratégia, que permita à organização maximizar o valor das suas características e distinguir-se dos concorrentes (Porter, 1986).

A teoria ecológica apresenta os diferentes tipos de estratégias adotados nos ambientes em mudança e, desta forma, contribui para o entendimento sobre o modo pelo qual o ambiente exerce pressão no sentido de uma escolha estratégica, que pode ser mais bem sucedida que outras, dependendo das condições do ambiente e das mudanças vividas pela indústria no decorrer do tempo (Zammuto, 1988).

Algumas organizações podem tornar-se especialistas, engajando-se em poucas atividades dentro do seu ambiente. Segundo a teoria de nicho, em se tratando de ambientes instáveis, onde as mudanças ocorrem em alto grau de variação, e inclusive em ambientes altamente instáveis, onde as condições variam entre extremos, as especialistas têm vantagem. Estas organizações podem se adequar melhor às variações, pois não precisam manter reservas ou excesso de capacidade para lidar com as diversas mudanças no ambiente mais amplo. Assim, em ambientes que sofrem variações constantes, as empresas especialistas tendem a prevalecer sobre as generalistas (Aldrich, 2006).

Num ambiente turbulento, em que produtos e tecnologias mudam constantemente, as empresas precisam procurar por novas idéias e oportunidades (Morgan, 1996). Por outro lado, a expansão dos mercados, o aumento da riqueza e a demanda por serviços e produtos especializados constituem oportunidades para negócios menores (Aldrich, 2006). Aqui, pode-se identificar o potencial da estratégia de especialização.

Conceitualmente, a estratégia corresponde à teoria definida pela organização, com o objetivo de obter vantagem competitiva, baseada no conjunto de suposições e hipóteses sobre a evolução da competição no setor e de como esta evolução pode ser aproveitada para obter lucros.

A vantagem competitiva, por sua vez, se estabelece quando a organização é capaz de gerar maior valor econômico através de seus produtos ou serviços, quando comparada às suas rivais (Barney; Hesterly, 2007). Pode-se dizer que uma organização possui vantagem competitiva sobre seus rivais quando ela cria uma distância maior, em comparação aos concorrentes, entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção (Ghemawat, 2007).

Em um setor em mudança, a habilidade de uma empresa em mudar sua estratégia com rapidez para responder a tendências emergentes pode ser uma fonte de vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2007). Os estudos em ecologia organizacional sugerem que as mudanças ambientais têm um impacto diferenciado sobre generalistas e especialistas, dentro de uma indústria, podendo gerar forte alteração nas condições de competição. Aqui, o foco estratégico assume um papel importante na oferta de produtos e serviços e são necessários maiores esforços para avaliar a viabilidade de uma estratégia especialista (Wholey; Brittain, 1986). Nestas condições, as empresas especialistas se destacam por serem dotadas de maior capacidade de adaptação. Este tipo de empresa pode obter vantagem através da atuação em nichos do mercado.

Quando duas organizações dependem de diferentes recursos ou se há outras pressões que limitam a competição entre elas, elas podem coexistir em equilíbrio no mesmo ambiente. Já uma combinação distinta de recursos ou de pressões suficientes para suportar uma forma organizacional emerge como um nicho (Aldrich, 2006).

Para novos negócios, a estratégia de atuação em nicho busca encontrar um segmento de mercado não reconhecido ou com necessidades específicas que possa atender. Desta forma, por exemplo, permite a entrantes superarem as barreiras de entrada existentes. A estratégia de nicho pode ser aplicada inclusive em indústrias em declínio, com o objetivo de identificar um segmento ou grupo de demanda que tendam a manter a demanda estável e que ainda permitam altos retornos (Porter, 1986).

Quase todas as indústrias incluem empresas especializadas em nichos do mercado. Estas empresas ocupam nichos de mercado desprezados ou ignorados pelas empresas principais, generalistas. Para exploração destes nichos, a

especialização é a estrutura mais adequada. É a especialização que as permite atender estes nichos a contento (Kotler, 1993).

Tal estratégia, contudo, deve ser embasada em conhecimento sólido acerca do mercado. O mapeamento das delimitações do setor bem como das relações entre os participantes permite uma análise adequada do cenário e possibilita que a organização antecipe seu desempenho no longo prazo, identifique os grupos de participantes e as forças envolvidas e avalie mudanças significativas no cenário, de modo a optar pela melhor forma de moldar seu negócio (Ghemawat, 2007).

#### 4 Considerações finais

Seguindo o objetivo proposto, foram estudados os conceitos de adaptação, ambientes turbulentos e estratégia de especialização para vantagem competitiva dentro da teoria de nicho, com destaque à abordagem de autores relacionados à teoria ecológica das organizações.

O presente estudo contribui com a consolidação teórica ao retomar a discussão acerca da influência da instabilidade e turbulência do ambiente na competição, explorando a questão da estratégia à luz da ecologia organizacional e destacando as opções das firmas de adotarem uma estratégia generalista, com grande porte e capacidade acumulada para lidar com as possíveis variações ambientais, ou uma estratégia especialista, mantendo menor porte a fim de permitir mudanças ágeis na forma organizacional. Sob a ótica da teoria ecológica, buscou-se destacar a estratégia de especialização e, dentro dela, da teoria de nicho, cujos conceitos referentes à análise das características do ambiente propõem que existem estruturas organizacionais ótimas que, em tais condições, constituem vantagem competitiva.

Adicionalmente, o estudo contribui com a prática da gestão, utilizando-se do embasamento teórico para promover a análise sistemática das forças determinantes do ambiente por parte das organizações, de modo que se tornem capazes de ativamente detectar oportunidades excelentes, mesmo diante de ambientes de competição cada vez mais intensa.

Por meio da reunião de idéias que destacam a fundamental importância do ambiente geral, busca chamar a atenção para que ele seja analisado cuidadosamente quando da definição de

escolhas estratégicas das organizações devido ao impacto determinante que exerce no seu sucesso ou fracasso. Ressalta, ainda, que é através nesta análise que as organizações são capazes de identificar oportunidades e ameaças criadas por novas tendências do mercado, ao longo do tempo. Como indica Kotler (1993), muitas empresas pequenas descobrem bons nichos de mercado por mero acaso, mas oportunidades excelentes podem ser detectadas e desenvolvidas de um modo mais sistemático. No caso de empresas especialistas, em específico, este é o ponto de partida para se definir seu foco de atuação e tornar-se capaz de se aproveitar das condições favoráveis à adaptação que uma estrutura especialista proporciona.

#### Referências

- ALDRICH, H. E. *Environments and organizations*. New York: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2006.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUM, J. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.
- CARROLL, G. R. Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations or organizations. *American Journal of Sociology*, n. 90, p. 1262-1283, 1985.
- CARROLL, G. R.; HANNAN, M. T. *Organizations in Industry: Strategy, structure and selection*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-32, 1965.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HALL, RICHARD H. *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAN, Y. Population ecology, strategic choice and competition. *International Journal of Business Research*, California, v. 7, n. 4, 2007.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 70-91, [1977] 2005.
- HUTCHINSON, G. E. *An introduction to population ecology*. New Haven, Conn: Yale University Press, 1978.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEVINS, R. *Evolution in changing environments*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1968.



MILNE, G. R.; MASON, C. H. An ecological niche theory approach to the measurement of brand competition. *Marketing Letters*, Netherlands, 1990.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n.1, p. 58-71, 2005.

MORGAN, G. A natureza entra em cena. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

WHOLEY, D. R.; BRITTAIN, J. W. Organizational Ecology: Findings and Implications. *Academy of Management Review*, Tucson, v. 11, n. 3, 1986.

ZAMMUTO, R. F. Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*, Denver, p. 105-120, 1988.