
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DOS MODELOS PORTERIANOS

Gustavo Yuho ENDO¹

Alex Rodrigo BRUNDANI²

Orientador: Prof. Alexandre Hideo SASSAKI³

Resumo: Este ensaio tem por objetivo contribuir para o processo de construção de um *framework* que una os postulados teóricos desenvolvidos por Michael Porter com as recentes contribuições sobre a formação de estratégias. Admite-se que os conceitos desenvolvidos por Michael Porter tem sido um importante referencial teórico utilizado em estudos de competitividade empresarial, mas que carece de uma perspectiva complementar que o faça transpor a sua origem na teoria econômica.

Palavras-chaves: Processo de construção de um *framework*. Postulados teóricos.

Introdução

Muitas pessoas já ouviram falar em Estratégia, mas poucas pessoas sabem o que realmente significa essa palavra. Quando uma pessoa ouve essa palavra, logo se pensa nas estratégias de guerra, mas a perspectiva trabalhada neste estudo é voltada para as empresas.

Estratégia refere-se aos planos da alta administração, para poder alcançar resultados consistentes e com a missão e objetivos gerais da empresa.

“Pode – se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”.(Wright, Kroll, Parnell, 1998).

¹ Núcleo de Estudos e Pesquisas – NEPE / Faculdade Toledo de Presidente Prudente – SP. Aluno bolsista do Programa de Iniciação Científica.

² Núcleo de Estudos e Pesquisas – NEPE / Faculdade Toledo de Presidente Prudente – SP. Aluno bolsista do Programa de Iniciação Científica.

³ Professor Mestre orientador do Programa de Iniciação Científica Faculdade Toledo de Presidente Prudente - SP

Para empresa conseguir uma boa estratégia ela deve identificar os pontos fortes e os pontos fracos de sua empresa, sob uma visão estratégica, a empresa pode identificar qual seria a melhor postura que ela deve tomar em relação às causas subjacentes de cada força.

Depois disso a empresa é capaz de desenvolver um plano de ação, o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades lhes darão a melhor defesa contra as forças competitivas; ou influenciando no equilíbrio das forças, e também a antecipação de mudança nos fatores subjacentes às forças.

Tipologias de Estratégia Genéricas de Porter

A noção que fundamenta esse conceito de estratégia genérica é que sua vantagem competitiva esteja na essência de qualquer estratégia, e para que a empresa atinja é necessário que a empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que ela deseja alcançar.

Porter estaria preocupado com o ambiente no qual as empresas operam e como elas se comportam dentro desse contexto como produtores, vendedores ou compradores.

De acordo com Porter (1980; 1985), a empresa pode se encaixar em uma das três estratégias que ele propôs, (1) Liderança no Custo Total; (2) Diferenciação; e (3) Enfoque.

Porter propôs tais estratégias para poder combater as cinco forças, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado. Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (Porter, 1998). Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, conforme a Figura 1, abaixo, ou seja, (1) nível de rivalidade do setor, (2) os entrantes em potencial, (3) os produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores. Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Figura 1 - Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: PORTER (1998)

Porter (1998:12) assim define a importância do domínio conceitual de sua tipologia:

“O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Entender essas fontes passa a ser também uma forma de ajuda quando forem consideradas áreas para diversificação.”

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias com vistas ao melhor posicionamento competitivo possível.

Os seguintes indicadores estão relacionados a cada uma das forças competitivas elencadas por Porter (1998):

Quadro 1: Consolidação dos indicadores relacionados às forças competitivas em Porter

Poder de Barganha dos Fornecedores	Concentração Diferenciação dos Fornecedores Custos de Mudanças Relativos Insumos Substitutivos Importância do Volume Custo Relativo Impacto do Insumo sobre Custo ou Diferenciação Ameaça de Integração Vertical
Poder de Barganha dos Compradores	Alavancagem do Poder de Barganha: Concentração Compradores x Concentração Empresa Volume do Comprador

	Custos de Mudança Informação do Comprador Ameaça Relativa de Integração Vertical Produtos Substitutos Sensibilidade de Preço Diferença dos Produtos Identidade da Marca Impacto sobre a Qualidade Lucros Incentivos aos Tomadores de Decisão
Ameaças de novos entrantes	Economias de Escala Diferenciação de Produtos Identidade da Marca Custos de Mudança Exigência de Capital Acesso à Distribuição Vantagens Absolutas de Custo Curvas de Aprendizagem Acesso aos Insumos Tecnologias Patenteadas Política Governamental Retaliação Preço de Entrada Dissuasivo
Nível de rivalidade	Intensidade da Rivalidade no setor
Produtos substitutos	Preço - desempenho dos Produtos Substitutos x Concentração de Empresas Custos de Mudança Propensão do Comprador a Mudar de Fornecedor

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

De acordo com Porter (1980; 1985), a empresa pode se encaixar em uma das três estratégias propostas: (i) Liderança no Custo Total; (ii) Diferenciação e (iii) Enfoque.

Quadro 2: Tipologia Genérica de Porter (1980)

VANTAGEM ESTRATÉGICA			
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de todo o setor	DIFERENCIAÇÃO	CUSTO
	Segmento em particular	FOCO	

Fonte: Porter (1980)

Após apresentar esta tipologia, Porter afirma que as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas.

As estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas colocá-las em prática:

Primeiro Risco: Refere-se ao risco da possibilidade de fracasso ou na própria implantação ou da sustentação da estratégia escolhida.

Segundo Risco – Refere-se ao possível desgaste da vantagem competitiva obtida que pode sofrer com a evolução da indústria.

Liderança no Custo Total

O ponto central dessa estratégia reside na capacidade da empresa produzir um produto, com o custo menor que o seu concorrente, tal estratégia funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes.

Para conseguir produzir um produto com um custo menor que seus concorrentes, a empresa pode incluir a busca de economias de escala, tecnologia patentada, acesso preferencial a matéria – prima, etc.

Quando a empresa consegue produzir um produto com o custo mais baixo que seus concorrentes ela deve descobrir e explorar todas as vantagens de custos, geralmente esse produto que a empresa consegue produzir por um custo inferior a seus concorrentes é um produto – padrão, sem maquiagem.

A empresa obtendo um custo igual ou menor que seus concorrentes, esta posição de baixo custo traduz em um retorno mais alto, entretanto, o líder em custos não pode ignorar a diferenciação.

A empresa mesmo tendo um produto de um nível abaixo de seus concorrentes, mas com um preço abaixo também isso poderá tornar uma opção preferencial para alguns compradores.

O produto não vem sendo bem aceito no mercado, a empresa deverá diminuir seu preço em relação aos seus concorrentes, assim sendo, o que pode anular a posição alcançada.

Para que a empresa possa colocar em prática tal estratégia ela deve:

- Fácil acesso à matéria – prima;
- Investir na construção de instalações para fabricar seu produto em escala eficiente;
- Conquistar grande parcela do mercado;
- Reduzir custos através da curva de experiência;
- Controlar de forma rigorosa os custos e despesas gerais;
- Enxugar a área de pesquisa e desenvolvimento; e
- Enxugar gastos com assistência, vendas e publicidade.

Críticas a Liderança no Custo Total

Ser líder em custo total não significa necessariamente ser o fornecedor de menor preço. Para que a empresa consiga obter a liderança no custo total, ela deve também desencorajar seus concorrentes, para que eles não busquem a liderança no custo total.

Quando várias empresas buscam a liderança no custo total, a estrutura da indústria sofre uma modificação, à medida que o mercado se torna mais homogêneo, o líder em custo total seria beneficiado, pois haveria menos espaço para se alcançar à diferenciação.

Mesmo uma empresa obtendo a liderança no custo total, tal estratégia não seria necessariamente considerado como uma vantagem competitiva sustentável, pois o cliente não perceberia a diferença entre a oferta da empresa e um produto similar, cujo fabricante tivesse um custo maior, a empresa líder em custo total não conseguiria obter uma vantagem competitiva em longo prazo, pois não conseguiria a escala e a experiência suficiente para sustentar tal estratégia.

A grande questão a ser discutida seria se a empresa conseguiria sustentar essa vantagem competitiva em um período à longo prazo, caso ocorra uma mudança no ambiente, a grande prova será a empresa mostrar que ela foi capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado, a empresa poderia estar imune às forças do ambiente.

Em relação à implantação dessa estratégia a um problema primário, pois tal estratégia focaliza a empresa conseguir produzir um produto com um custo menor que seus concorrentes, mas, como ela vai saber a que custo seu concorrente produz tal produto.

Exemplo Aplicativo – Liderança no Custo Total

A GOL Transportes Aéreos é um bom exemplo que adotou a liderança de custo total, a GOL consegue oferecer tarifas mais baixas que sua concorrentes (Tam, Varig, Vasp), oferecendo tarifas mais baixas a GOL conseguiu atingir diretamente empresas como Vasp e Transbrasil, que praticavam tarifas mais baixas em relação a seus concorrentes, mas elas não conseguia praticar tarifas tão baixa como a GOL, pois, não eram empresas voltadas para o baixo custo.

O modelo de baixo custo que a GOL adotou é um sucesso entre algumas empresas aéreas no exterior.

A GOL para poder implementar essa estratégia teve que montar uma estrutura que difere de seus concorrentes. Com a escolha da estratégia de baixo custo a GOL inovou no setor de transporte aéreo.

Diferenciação

O conceito de diferenciação é simples, a empresa deve produzir um produto que seja considerado único por seus clientes, a empresa quando escolhe esta estratégia ela almeja ser a única em sua indústria.

A empresa para produzir esse produto diferenciado ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes, e a empresa satisfazendo o cliente com seu produto diferenciado ela será recompensada pela singularidade com um preço – prêmio.

Mas uma empresa que produz um produto diferenciado não deve ignorar sua posição de custos, se a empresa possuir uma posição de custo acentuadamente inferior ela estará anulando seus preços – prêmio, assim sendo, o diferenciador visará, uma paridade ou proximidade de custo em relação aos seus concorrentes, tentando reduzir custos em todas as áreas que não afetará a diferenciação.

Esse tipo de estratégia oferece a empresa um mecanismo de defesa contra as forças do ambiente, a lealdade e a pouca sensibilidade em relação ao preço do produto, por parte dos clientes, que estão dispostos a pagar a quantia que for exigida para poder ter o produto, que eles consideram diferenciado e sendo assim, a empresa está protegida da rivalidade de seus concorrentes.

E com isso o poder de compra dos clientes diminuirá, pois o produto sendo diferenciado os clientes não encontrara tal produto em um mercado alternativo com as mesmas características.

Para empresa colocar essa estratégia em prática existe uma série de táticas, sendo que as principais seriam:

- Melhorar a Imagem da Marca;
- Aumentar a Tecnologia Envolvida no Produto;
- Acrescentar algumas Peculiaridades;
- Oferecer Serviços Sob – Encomenda; e
- Ampliar a Rede de Fornecedores.

Críticas a Diferenciação

Algumas das críticas que a estratégia de diferenciação vem sofrendo é em relação ao fato de não ser possível distinguir se o retorno pela diferenciação advém do preço – prêmio ou do aumento da parcela de mercado, só que está crítica não procede, pois, fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro.

Várias críticas em cima dessa estratégia devem ao fato que a diferenciação é um enorme leque de estratégias competitivas, é necessária uma classificação mais precisa de cada vantagem competitiva.

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando - a como composta por: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992 o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

Enfoque

A estratégia de enfoque é bem diferente das outras duas já citadas, porque está estratégia está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito.

A estratégia de enfoque visa a empresa ser capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico, ao invés de fazer como seus concorrentes tentar atender a indústria como um todo ou uma grande parcela de segmentos da indústria, assim, a empresa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos – alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia alvo da empresa deve ser um alvo estreito, de tal forma que a empresa consiga atender mais efetivamente, e pode ser definido a partir de dimensões como características demográficas, sociais, psicológicas ou mesmo área geográfica de atuação.

Só existem dois meios para que o alvo se torne estreito, um meio seria o de custo mais baixo ou um meio de diferenciação, mesmo que a empresa não consiga manter esse meio em relação ao mercado como um todo.

Está estratégia na alcança a liderança no custo total ou a estratégia de diferenciação para o mercado como um todo, pode alcançar uma e/ou outra para o alvo focalizado.

Críticas – Enfoque

“Aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam de forma enfocada, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo restrito; diminuição entre as diferenças de atendimento do mercado total e do mercado enfocado; e a localização de sub mercados pela concorrência dentro do mercado enfocado”
(Filgueiras, 2002)

Meio Termo ou “Stuck – in – the – Middle”

Uma empresa que busca alcançar uma ou mais estratégias, mas não alcança nenhuma delas, ela é considerada como um “Meio – termo”, ela não possui nenhum tipo de vantagem competitiva, e a empresa está sem um mecanismo de defesa contra as forças do ambiente tal posição leva a crer que a empresa possui um desempenho abaixo da média.

Porter (1985) ressalva que uma empresa poderia ser bem sucedida atuando em duas frentes estratégicas – liderança de custo e diferenciação – quando as seguintes condições especiais fossem satisfeitas: toda a concorrência atuasse no meio-termo; o preço fosse função da parcela de mercado atingida e a empresa fosse pioneira numa tecnologia patenteadada. Isto significa que a atuação em duas frentes estratégicas não necessariamente representaria uma ambigüidade ou inconsistência estratégica, característica do meio-termo, mas uma estratégia alternativa às três estratégias genéricas já mencionadas.

Para que a empresa evite esse “meio – termo” ela deve identificar as forças atuantes no ambiente, para que ela possa escolher o melhor caminho a seguir.

Porter (1996, 1997) identificou três bases para a análise estratégica de uma empresa, são elas:

Variedade – Escolha de produzir uma linha de produtos ou apenas atender um segmento;

Acessibilidade – Distribuição e alcance territorial; e

Necessidade – Atende a todas as necessidades dos clientes ou apenas as necessidades específicas.

Conclusão

Neste artigo foram explicitas importantes considerações sobre conceitos de Estratégia Competitiva, sua aplicabilidade e o detalhamento das estratégias de liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

O uso da Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter e o Modelo de Cinco forças facilitam a visualização da posição estratégia que a empresa está, ou pretende ocupar.

Entende-se que as organizações devem desenvolver uma análise combinada dos dois modelos para conseguir obter retornos financeiros acima da média do mercado.

Propõe-se, como sugestão para trabalhos futuros, o desenvolvimento de trabalhos empíricos que permitam avaliar o nível de utilização destas ferramentas estratégicas entre as empresas industriais instaladas na cidade de Presidente Prudente.

Referências Bibliográficas

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, Jorge Ferreira; CAVALCANTI, M. A. F. D. . Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea** - RAC, Curitiba - Brasil, v. 1, p. 7-30, 1997.

FILGUEIRAS, L. M. **Estratégia**. Revista Eletrônica Iniciativa Jovem, 2002. www.iniciativajovem.org.br/

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

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

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v.8, p.55-76, 1987.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.

PORTER, Michael. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York, The Free Press, 1985.

WRIGHT, P. ; KROLL, M. J. ; PARNELL, J. **Administração Estratégica – Conceitos**. Ed. Atlas, 2000.