

ANÁLISE CRÍTICA DOS MODELOS PORTERIANOS

Gustavo Yuho ENDO¹
Alexandre Hideo SASSAKI²

Resumo: O presente artigo busca contribuir com discussão teórica sobre o desenvolvimento de tipologias em estratégia, onde, descreve-se brevemente o modelo de 5 forças de Porter, das Estratégias Genéricas e Cadeia de Valor. Através de um levantamento bibliográfico, foram descritas as críticas relacionadas a estas abordagens.

Palavras-chaves: Estratégia, Tipologias, Cadeia de Valor.

1. INTRODUÇÃO

Os primórdios do conceito de estratégia surgiram nas guerras, onde, para poder atacar seu adversário de uma forma eficaz, eles deveriam ter uma estratégia bem formulada para poder atacar seu adversário para conseguir atingir seu objetivo, que no caso sair vencedor da guerra.

No presente estudo, analisaremos o conceito de estratégia voltado para empresa/indústrias. Os maiores problemas dos administradores é voltado à estratégia de sua empresa/indústria, para conseguir conduzir uma empresa/indústria complexa num ambiente de mudanças rápidas e um ambiente dinâmico. Os administradores, para conseguir responder a todas essas variáveis de uma forma a ser bem sucedida. É um desafio muito grande,

¹ Apresentador. Aluno Bolsista do Programa de Iniciação Científica do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEPE) das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. – e-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br.

² Orientador. Mestre pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Orientador do Programa de Iniciação Científica do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEPE) das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente – e-mail: alexandresasaki@uol.com.br.

pois, além de estabelecerem objetivos e conseqüentemente dar ordens aos seus subordinados para que eles atinjam esses objetivos.

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. 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. 2000)

Para que a estratégia possa ser direcionada da forma mais adequada, é necessário fazer uma análise SWOT³, onde, a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa.

2 ESTRATÉGIA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresenta dez escolas. Onde, essas escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas dessas escolas já chegaram ao seu pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas.

As dez escolas são apresentadas a seguir, na tabela abaixo:

A escola do Design:	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i> ;
A Escola do Planejamento:	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i> ;
A Escola do Posicionamento:	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i> ;
A Escola Empreendedora:	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i> ;

³ Análise SWOT serve para realizar uma avaliação interna e externa de uma organização.

	<i>visionário;</i>
A Escola Cognitiva:	Formulação de estratégia como um processo <i>mental;</i>
A Escola do Aprendizado:	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente;</i>
A Escola do Poder:	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação;</i>
A Escola da Cultura:	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo;</i>
A Escola Ambiental:	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo;</i>
A Escola de configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação.</i>

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Nessas dez escolas apresentada elas são subdivididas em três agrupamentos: as três primeiras escolas são de natureza prescritiva, onde ela é mais preocupada em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas; as seis escolas seguinte consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas; a última escola, embora possa-se argumentar que esta escola, na realidade, combina com as outras.

3 MODELO DE 5 FORÇAS

Porter identificou 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, 1980). 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 ao seu favor.



Figura 1: Porter (1980)

AMEAÇA DE ENTRADA

Quando uma nova empresa entra em uma indústria, essas novas empresas trazem consigo novas capacidades e o desejo de conquistar uma fatia do mercado e freqüentemente recursos substanciais. E como um resultado de tudo isso, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade das empresas.

INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade ocorre porque uma ou mais empresa se sentem pressionadas ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na

maioria das indústrias, um movimento estratégico pode afetar diretamente seus concorrentes, e assim, surgindo retaliações ou esforços para conter esse movimento estratégico, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Se os movimentos e os contras-movimentos crescem de uma forma escalada, todas as empresas envolvidas podem sofrer sérias conseqüências e sua situação piorar em relação a sua posição inicial.

PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Com os produtos substitutos os retornos potenciais de uma indústria se reduzem, estabelecendo um teto nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais alternativas de preço-desempenho que o mercado possuir, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os produtos substitutos não apenas limitam o lucro em tempos normais da indústria, como também reduzem as riquezas que a indústria pode obter em tempos de prosperidades.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores competem com indústria para obter preços baixos, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e tentando jogar um concorrente contra outro, tudo a custo da rentabilidade da indústria.

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: Se o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas dos vendedores, e se essa parcela grande das vendas é adquirida por um comprador específico isto irá aumentar a sua importância nos resultados.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem exercer grande poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, pois, ela pode ameaçar elevar seus preços ou até mesmo diminuir a qualidade de seus bens ou serviços. Esses fornecedores que possuem um grande poder de negociação podem sugar a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de repassar os aumentos de custos, em seus próprios produtos finais.

4. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

A noção que fundamenta o conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva está na essência de qualquer estratégia, e para que a empresa possa obter uma vantagem competitiva a empresa precisa escolher que tipo de vantagem competitiva que ela busca, e definir qual o escopo que ela pretende alcançar.

Uma empresa pode possuir inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, existem dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: baixo custo e diferenciação. Uma empresa precisa, necessariamente escolher entre uma dessas estratégias genéricas, senão, ela estará no meio-termo.

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

Fonte: PORTER, 1980.

LIDERANÇA NO CUSTO

Entende-se que a liderança no custo total, seja a estratégia mais clara das três estratégias genéricas. Na estratégia de liderança no custo, a empresa busca produzir seus produtos com o menor custo possível, em relação aos seus concorrentes. E a empresa atuará num alvo amplo, atende todo o mercado dentro da sua indústria. A amplitude tem grande importância para sua vantagem de custos.

CRÍTICAS A LIDERANÇA NO CUSTO

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.

DIFERENCIAÇÃO

Na estratégia genérica de diferenciação, a empresa busca ser a única em sua indústria, com um produto diferenciado. Introduzindo esse produto diferenciado no mercado amplo de toda a indústria.

CRÍTICAS A DIFERENCIAÇÃO

Algumas das críticas que a estratégia de diferenciação vem sofrendo são: 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.

ENFOQUE

A estratégia de enfoque é bem diferente das demais (liderança em custo e diferenciação), pois essa estratégia visa atender apenas um alvo estreito dentro de uma indústria. A empresa que busca alcançar a estratégia de enfoque, irá selecionar um segmento ou um grupo de segmentos, para assim adaptar sua estratégia para atender esse segmento ou a esse grupo de segmentos, excluídos outros segmentos.

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 focado; e a localização de sub mercados pela concorrência dentro do mercado focado” .(Filgueiras, 2002)

5. CADEIA DE VALOR

Toda empresa é uma aglomerado de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Uma forma para representar todas essas atividades é fazendo-se uso da cadeia de valor, conforme figura 2 a seguir:



Fonte: PORTER, 1989, pág. 35.

Para que uma empresa consiga diagnosticar a vantagem competitiva que ela possui ela deve definir sua cadeia de valor, para que ela possa competir. Para que se possa criar uma cadeia de valor, primeiro é necessário criar uma cadeia genérica, onde, possa demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída, refletindo as atividades específicas que ela executa. Onde, essas atividades podem ser primárias e de apoio.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

Possui cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades específica na indústria: *Logística Interna*; *Operações*; *Logística Externa*; *Marketing e Vendas* e *Serviços*.

Em qualquer empresa, todas as atividades primárias estarão desempenhando algum papel na vantagem competitiva.

ATIVIDADES DE APOIO

As atividades de apoio podem ser divididas em quatro categorias genéricas: *Aquisição*: função de compra de insumos empregados na cadeia de valor; *Desenvolvimento Tecnológico*: cada uma das atividades de valor engloba tecnologia; *Gerência de Recursos Humanos*: A gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal; *Infra-estrutura da Empresa*: geralmente dá apoio a cadeia inteira.

TIPOS DE ATIVIDADES

Dentro de cada categoria de atividades primárias ou de apoio, possui três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva: *Direta*: Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador; *Indireta*: Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua; *Garantia de Qualidade*: Atividades que garantem a qualidade.

6. CRÍTICAS AOS MODELOS PORTERIANOS

CRÍTICA AO MODELO DE 5 FORÇAS

O modelo de 5 forças não explica totalmente a lucratividade, pois, de acordo com Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006) a rentabilidade de unidades de negócios varia dentro de um mesmo setor e entre setores. De acordo com a pesquisa de Anita McGahan e Michael Porter⁴, o setor é responsável por cerca de 18% da variação nos lucros entre empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação dos lucros.

CRÍTICAS AO MODELO DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Stuck in the middle, ou seja, “Preso no meio”. Muitas vezes as empresas acabam ficando “Preso no Meio” de acordo com Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006) porque falham em escolher sobre como se posicionar. Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006) afirmam que: empresa que pareciam ter atingido vantagens de custo, também tiveram alto escore nas medidas de diferenciação relativa, como qualidade de produto e despesas com propaganda e promoção. Sendo assim, uma empresa pode alcançar as duas estratégias de liderança no custo e diferenciação.

CRÍTICAS AO MODELO DE CADEIA DE VALOR

De acordo com Zaccarelli (2000) cadeia de valor não é linear e sim uma rede. Desta forma, o modelo de abordagem porteriano considera uma organização como um continuum de atividades com início-meio-fim, que fica claro ao observamos a ilustração que representa o modelo.

Segundo diversos autores em Estratégia (Zaccarelli, 2000), o modelo de atividades estratégicas teria a estrutura mais próxima a uma rede do

⁴ McGahan, A.M. e M.E. Porter, “How Much Does Industry Matter Really?” Strategic Management Journal, 18, verão de 1997, pp. 15-30.

que o representado por Porter. No seu livro *On Competition (Competição)*, Porter revisa o modelo agregando uma lógica menos linear ao seu modelo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo realizar uma análise crítica dos modelos porterianos.

Michal E. Porter, leciona na Harvard Business School, onde desenvolveu os curso de mestrado em administração de empresa amplamente aclamados concernentes à estratégia competitiva. Ele é consultor de grandes companhias em todo o mundo e colunista convidado do *The Wall Street Journal*. Porter escreveu ainda os livros: *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e das concorrências* e *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*.

De forma sintética as críticas colocadas aos modelos porterianos são:

- Modelo das 5 forças: Não explica totalmente a lucratividade;
- Stuck in the middle: Uma empresa pode ter vantagens de custo e possuir diferenciação, sendo assim, está estratégia funciona;
- Cadeia de Valor: A abordagem de criação de valor não deveria ser linear e sim com uma estrutura de rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A Economia da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARNEIRO, J. M. T. ; CAVALCANTI, M. A. F. D. ; SILVA, J. F. . Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, p. 1-15, 1997.

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

MACIEL, C. O. ; HOCAYEN-DA-SILVA, A. ; CASTRO, M. . A Utilidade de Diferentes Modelos na Tomada de Decisão na Explicação do Comportamento Estratégico das Organizações. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 1, p. 96-112, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Porter, Michael. O que é estratégia? Harvard Business Review. Novembro-Dezembro/1996. p.61-78. Em Competição: on copetition: estratégias competitivas essenciais. Porter, M. Ed Campus, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. Administração estratégica: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000-2003. 244 p