

# MODELOS DE PORTER REVISITADOS: QUAIS SÃO OS “PONTOS CEGOS” NÃO EXPLICADOS PELA TEORIA?

Débora Maria Avellaneda SILVA<sup>1</sup>  
Alexandre Hideo SASSAKI<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo avalia os modelos porterianos de 5 forças e de estratégias genéricas. Objetiva-se, neste trabalho a análise de aspectos não contemplada pelo modelo, bem como desenvolver a crítica de aspectos não abordados pelo autor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Tipologia. Modelo de 5 forças. Porter.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Barney (2002) a evidência que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é a presença de uma performance consistentemente acima da média. A vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas da empresa específica como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura do mercado. Uma maneira de se obter vantagem competitiva é através da estratégia adotada pela empresa.

Wright define estratégia como sendo: planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Complementando o conceito a estratégia define em que negócio a empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser. Seguindo esse padrão, os objetivos da empresa serão realizados.

---

<sup>1</sup> Discente do 4º ano curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Bolsista do programa de iniciação científica da Toledo. E-mail: [deboramas@unitoledo.br](mailto:deboramas@unitoledo.br)

<sup>2</sup> Docente do curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: [alexandresasaki@uol.com.br](mailto:alexandresasaki@uol.com.br)

Para facilitar o estudo e a aplicação da estratégia em diversas indústrias Michael Porter propõe um modelo de estratégias genéricas que se aplicaria a qualquer tipo de empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (Herbert e Deresky, 1987).

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia**

Estratégia é uma palavra derivada do grego. *Strategus*, que para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general.

No dicionário o significado a palavras estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações. Visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos, seguindo da melhor maneira de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha. As literaturas que abrangem sobre o tema não possuem um conceito único, devido às intensas e ricas interpretações que a palavra oferece em relação aos vários pensamentos e maneiras de conseguir alcançar o objetivo determinado.

Já algumas décadas, a palavra estratégia vem sendo sinônima de desafio para os administradores ao longo do seu cotidiano empresarial. Sua utilização é fundamental na vida das organizações que se encontram dentro de um cenário dinâmico. Que ocorre abundantemente diversos tipos de mudanças ora previstas, ora inesperadas substituindo os campos de batalhas, as armas e os soldados ao mercado competitivo juntamente com planos, objetivos, metas, obtenção de posições/resultados, trabalhando com hipóteses, visão de futuro, lógicas e apostas que envolvem toda decisão da organização.

As formas como as estratégias surgem e se programam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular. Assim, na administração estratégica surgiram vários pensamentos dando origem às escolas onde buscavam definir a estratégia ou a melhor estratégia dentro do mundo das organizações.

## 2.2 Estratégias Genéricas de Porter

Porter (1980, 1985) propôs três estratégias genéricas (Figura 1) para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. As duas primeiras buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque busca a uma vantagem de custo (enfoque em custo) ou uma diferenciação (enfoque em diferenciação) num segmento estreito.

**Figura 1: Estratégias Genéricas de Porter**

		<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
<b>ESCOPO COMPETITIVO</b>	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

A seguir, será explicada em detalhes cada uma das estratégias genéricas:

**Liderança em Custo:** é quando a empresa consegue fazer com que os seus custos totais sejam menores do que a concorrência. Ela pode estabelecer preços mais baixos que seus rivais e vender mais do que eles ou igualar seus preços aos dos rivais e alcançar maiores margens entre preços e custos. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos de mercado, sua amplitude é importante na vantagem de custo. A liderança em custo é um mecanismo de defesa que pode ser usado na guerra dos preços. Só pode existir um líder de custo na

industria, caso contrário todos iriam entrar numa guerra constante que levaria a diminuição do lucro do setor.

Diferenciação: quando a empresa oferece um produto que tenha características únicas e atenda uma maior número de clientes. Assim como na liderança em custos, a empresa pode igualar seus preços aos dos rivais e vender mais do que eles ou cobrar um preço-prêmio e alcançar maiores margens entre preço e custos. Também é usado como uma defesa, mas de forma diferente, pois o consumidor é fiel ao produto e menos sensível ao aumento do preço. Com essa estratégia a empresa cobra um preço-prêmio em relação à concorrência, e este preço deve cobrir todos os gastos extras que a empresa teve. A lógica da estratégia de diferenciação exige que empresa escolha atributos em que se diferenciar-se, que sejam diferentes dos de seus concorrentes para que ela possa cobrar o preço-prêmio e assim obter a vantagem competitiva. Segundo o autor, a empresa pode ter mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria ao contrário da liderança em custo.

Enfoque: esta estratégia é bem diferente das duas anteriores, pois está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa seleciona segmentos-alvo onde possa ter uma vantagem competitiva, embora esta não possua uma vantagem competitiva geral. Nesses segmentos a empresa pode ter custo unitário mais baixo do que os concorrentes de maior escopo e/ou ser capaz de praticar um preço-prêmio em relação as concorrentes.

Se a empresa não assumir nenhuma das três estratégias citadas acima, ou tentar fazer duas ao mesmo tempo está assumindo a posição stuck-in-the-middle, que em português seria preso no meio. Porter diz que não é vantajoso assumir, por exemplo, liderança em custo e diferenciação ao mesmo tempo, pois estas duas estratégias são mutuamente excludentes. Se a empresa disponibilizar benefícios superiores aos clientes precisa normalmente incorrer em custos mais altos a fim de poder disponibilizar para o consumidor.

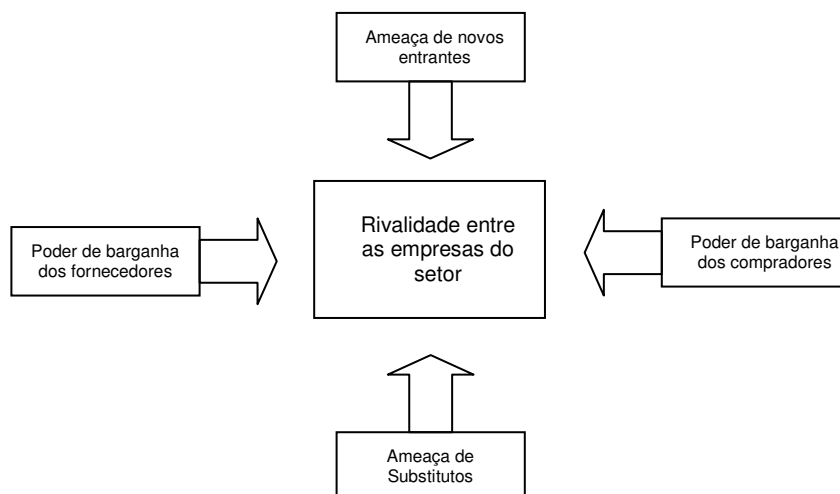
Alguns autores são contrários à idéia e afirmam que uma empresa pode apresentar estratégias múltiplas. Quando se oferece produtos de qualidade alto, a empresa aumenta sua participação no mercado e conseqüentemente reduz o custo médio por causa da economia de escala ou por causa da curva de experiência, como resultado a empresa atingi ambas estratégias. Por exemplo, o

Holiday Inn, unidade de negócio da empresa britânica Bass PLC, mantém sua posição privilegiada utilizando a economia de escala nas compras e finanças que mantêm os custos baixos e se diferencia mantendo a qualidade em suas acomodações e serviços de qualidade, ou seja, liderança de custos e diferenciação ao mesmo tempo.

### **2.3 Modelo de 5 forças**

A noção que fundamenta esse conceito de estratégia genérica é que sua vantagem competitiva esteja na essência de qualquer estratégia, e para a empresa atingir é necessária à empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que ela deseja alcançar. Porter estaria preocupado com o ambiente nas quais as empresas operam e como elas se comportam dentro desse contexto como produtores, vendedores ou compradores. Para que possamos explicar os tópicos abaixo pegamos como base Porter (1980 e 1989).

Porter (1980) identificou 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, 1980). Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, conforme a Figura 1, abaixo, ou seja, (1) Rivalidade entre as empresas do setor, (2) Ameaça de novos entrantes, (3) Ameaça de substitutos, (4) Poder de barganha dos fornecedores e (5) Poder de barganha 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 - Forças que governam a competição em um setor industrial**

Fonte: PORTER (1980)

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 lançadas por Porter (1980):

**Tabela 1 - Consolidação dos indicadores relacionados às forças competitivas em Porter**

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

	Informação do Comprador; Ameaça Relativa de Integração Vertical; Produtos Substitutos; Sensibilidade de Preço; Diferença dos Produtos; Identidade da Marca; Impacto sobre a Qualidade; Lucros e; Incentivos aos Tomadores de Decisão.
Ameaças de Novos Entrantes	Economias de Escala; Diferenciação de Produtos; Identidade da Marca; Custos de Mudanças; Exigência de Capital; Acesso à distribuição; Vantagens Absolutas de Custos; Curvas de Aprendizagem; Acesso aos Insumos; Tecnologias Patenteadas; Política Governamental; Retaliação e; 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 Mudanças e; Propensão do Comprador a Mudar de Fornecedor.

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

As cinco forças competitivas – Ameaça de novos entrantes, Poder de barganha dos fornecedores, Poder de barganha dos compradores, Ameaça de substitutos e Rivalidade entre as empresas do setor – mostram que a concorrência de uma indústria não se limita as empresas já estabelecidas. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais já são “concorrentes” para as empresas já estabelecidas, pois, pode ter menor ou maior importância, dependendo da situação.

Com todas essas cinco forças competitivas em conjunto determinam a concorrência de uma indústria, sendo que a força ou as forças que a empresa possui, é crucial para que a empresa possa formular sua estratégia, e se posicionar da melhor forma possível.

As indústrias possuem uma estrutura básica, essa estrutura básica é refletida na intensidade das forças competitivas, e devem ser distinguidas de muitos fatores ao curto prazo que pode afetar o nível da concorrência e a sua rentabilidade. Todas as empresas terão cada uma delas, pontos fortes e pontos fracos quando elas lidarem com a estrutura da indústria.

## **2.4 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.

A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes na indústria. Se as barreiras de entrada forem altas, as novas entrantes no mercado podem esperar que aconteça uma enorme retaliação da parte das empresas já estabelecidas, assim sendo, a ameaça de entrada é pequena.

## **2.5 Barreiras de entrada**

Em uma indústria que possuem altos níveis de barreiras de entrada, é porque essa indústria tem relativamente uma lucratividade alta, sendo assim, atrair novos entrantes nessa indústria.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

**Economias de Escala:** Significa que, quanto mais a empresa fabricar seus produtos, seus custos de fabricação vai diminuir de acordo com a quantidade que for produzida. A tendência é que, quanto mais produtos fabricar, diminuirá seus custos de fabricação. A economia de escala também detém de acordo com Porter (1980) a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existente ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custos. Duas opções nada confortáveis para as empresas entrantes. A economia de escala pode ser encontrada em várias



áreas funcionas da empresa como: fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

Outro tipo de barreiras de entrada na forma de economia de escala, é quando existem vantagens econômicas na integração vertical, ou seja, a operação em níveis sucessivos de produção ou distribuição. Quando ocorre essa situação, a empresa entrante deve entrar em desvantagem de custos ou na forma integrada, assim como uma provável exclusão de insumos ou mercados para seu produto se a maioria dos concorrentes estiver integrada. A empresa entrante entrando de uma forma integrada, as chances de retaliações aumentam e assim, elevando outras barreiras de entradas, que discutiremos a seguir.

**Diferenciação do Produto:** Significada que a empresa estabelecida tem sua marca identificada, e seus clientes possuem um sentimento de lealdade com a marca. Essas empresas que já possuem sua marca identificada no passado fizeram alguns esforços como, com publicidade, serviço ao consumidor, diferença no seu produto ou simplesmente ter sido a primeira a entrar nesta indústria, assim, conquistando a lealdade de seus consumidores. Se na indústria tiver esses produtos diferenciados, as novas entrantes devem ter um alto investimento para que ela consiga superar esses vínculos já estabelecidos pela sua concorrente que já está a mais tempo na indústria.

**Necessidade de Capital:** Um dos maiores problemas para as novas entrantes numa indústria é a necessidade de capital, pois as novas entrantes devem ter um vasto capital para que ela possa investir em atividades arriscáveis e irreversíveis como na publicidade ou para pesquisa e desenvolvimento, onde esses investimentos não podem ter retornos.

**Custos de Mudanças:** A barreira de entrada que é criada pelos custos de mudanças, é estabelecido quando um comprador muda de um fornecedor de um produto para outro. Porter (1980) cita que alguns motivos que esses custos aumentem são: novo treinamento de funcionários, novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova frente, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do

produto. Sendo os custos de mudança altos, os recém-chegados precisam oferecer algumas vantagens como, aperfeiçoamento substancial em custos ou desempenho para que o comprador se decida em deixar o produto estabelecido e comprar o novo produto.

**Acesso aos Canais de Distribuição:** Levando em consideração os canais de distribuição já estabelecidos, e sendo atendidos pelas empresas já estabelecidos na indústria. Porter (1980) afirma que para que uma empresa entrante consiga entrar nesses canais de distribuições ela deve persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros da empresa entrante. E Porter (1980) diz ainda que, quanto mais limitados os canais no atacado e varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria.

**Desvantagens de Custo Independente de Escala:** É praticamente impossível a empresa entrante conseguir os mesmos níveis de custos, que as empresas já estabelecidas alcançaram, independente do seu tamanho e suas economias de escalas obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes:

Tecnologia patenteada do produto – as características dos projetos são protegidas por patentes; Acesso favorável às matérias-primas – as empresas já estabelecidas podem ter fechado as fontes mais favoráveis; Localizações Favoráveis – as empresas já estabelecidas ocuparam localizações favoráveis; Subsídios Favoráveis – subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios; Curva de Aprendizagem ou de Experiência – Quanto maior for a produção de um produto, possui grandes chances dos custos unitários serem diminuído, através do aprendizado. Os custos provavelmente diminuirão, pois, os funcionários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes. A provável diminuição nos custos através da curva de aprendizagem parece ser a mais significativa em negócios envolvendo um alto grau de participação de mão-de-obra.

As empresas estabelecidas possuindo uma curva de aprendizagem, isso efeito cria uma barreira de entrada. E assim sendo, uma empresa entrante, sem experiência alguma terá seus custos inerentemente mais altos que as empresas já estabelecidas. E sendo assim, as empresas entrantes deverá agüentar prejuízos constantes até que ela consiga adquirir uma experiência, e consiga baixar seus custos unitários para pode competir com as empresas já estabelecidas. E para que a empresa entrante consiga obter a curva de experiência, ela deverá ter um alto investimento em equipamentos e até mesmo para cobrir seus prejuízos iniciais.

A redução nos custos devido à experiência pode ser aumentada caso existam empresas diversificadas, que dividem operações e funções sujeitas a esse tipo de redução, ou caso existam atividades relacionadas na companhia nas quais podem ser obtidas experiências incompletas, mas útil. Esta espécie de aprendizagem compartilhada acentua a barreira de entrada proporcionando pela curva de experiência, desde que as demais condições necessárias a seu aproveitamento sejam satisfeitas.

*Política Governamental: O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. [...] Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto. [...] A política do governo nestas áreas certamente produz benefícios sociais diretos, mas em geral tem conseqüências secundárias para a entrada que não são percebidas. Porter (1980)*

## **2.6 Retaliação prevista**

Existem grandes perspectivas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes já estabelecidos e assim, colocando uma ameaça de entrada. As condições que assinalam a forte possibilidade de retaliação à entrada e, portanto, a detêm, são as seguintes: um passado de vigorosas retaliações aos entrantes; empresas estabelecidas com recurso substancial para as disputas, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes; empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente

não-líquidos nela empregados; crescimento lento da indústria, o que limita a capacidade da indústria absorver uma nova empresa entrante sem que atinja uma empresa já estabelecida.

## **2.7 Preço de entrada dissuasivo**

Uma condição de entrada numa indústria pode ser resumida em: preço de entrada dissuasivo. Onde, concentra-se a estrutura de preço em vigor; onde apenas equilibram os benefícios potenciais provenientes da entrada com os custos esperados para poder superar as barreiras estruturais de entrada e se arriscar à retaliação das empresas já estabelecidas na indústria.

A ameaça de entrada pode ser ainda maior se as empresas já estabelecidas preferirem ou forem forçadas pela concorrência a fixar seus preços abaixo deste preço dissuasivo. Se os preços forem fixados acima, os ganhos em termos de rentabilidade podem ter uma vida curta, pois, serão corroídos pelo custo de competir ou de coexistir com as novas empresas na indústria.

## **2.8 Propriedades das barreiras de entrada**

Existem várias outras propriedades das barreiras de entrada que são cruciais do ponto de vista estratégico. De acordo com Porter (1980), primeiro, as barreiras de entrada podem mudar e realmente mudam à medida que as condições anteriormente descritas também mudam. Segundo, e essas tais mudanças é por motivos além do controle da empresa, as decisões estratégicas das empresas conseqüentemente irá ter um impacto importante. Finalmente, algumas empresas podem dispor de recursos ou até mesmo competências que lhes permitem superar essas barreiras de entrada, a um custo mais baixo do que para a maioria das outras.

## **2.9 Experiência e escala como barreiras de entrada**

Uma empresa que opera em uma grande escala, possuirá uma economia de escala, e sendo assim, levando uma vantagem de custos em relação a aquela pequena empresa. Mas, levando em consideração que a empresa que possui uma economia de escala, provavelmente ela possui as mais eficientes instalações, sistemas de distribuição, organizações de serviços, ou outras atividades funcionais para o seu tamanho. Porter (1980) afirma que, esta vantagem de custo só pode ser igualada se atingida uma escala comparável ou uma diversificação adequada de modo a permitir a divisão de custos.

Limites das economias de escalas, do ponto de vista estratégico: Possuir uma grande escala e assim conseguindo custos mais baixos, e assim, envolvendo *“trade-offs”*<sup>3</sup> como uma possível barreira de entrada. E com uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a economia de escala, se, as tecnologias para obter uma economia de escala seja especializada e pouco flexível para serem adaptadas para uma nova tecnologia. Uma empresa se esforçando para obter uma economia de escala, usando tecnologia existente pode inibir outras percepções, como as novas tecnologias ou de outras novas maneiras de pode competir, sem depender da economia de escala.

Mesmo que a empresa já estabelecida possua uma curva de experiência, isto não assegura que exista uma barreira de entrada. Outro fator crucial é que a experiência possa ser patenteada, e assim, sendo, esteja fora do alcance dos concorrentes e dos pretendentes em potencial que desejam entrar a indústria. Frequentemente a experiência não pode ser patenteada, e mesmo quando pode, essa experiência pode ser acumulada pela segunda ou terceira empresa a penetrarem no mercado. As empresas que entrarem depois da empresa pioneira, irá ter mais conhecimento sobre a experiência, pois as novas empresas tiveram a chance de observar as operações da empresa pioneira.

Limites da curva de experiência como uma barreira de entrada: Essa barreira de experiência pode ser anulada, por uma nova tecnologia, assim, criando uma nova curva de experiência. E assim, as entrantes podem ultrapassar as

---

<sup>3</sup>Pagar salários menores e aceitar ter um maior número de funcionários desqualificados e maior nível de rotatividade de funcionários.

empresas já estabelecidas com uma nova curva de experiência. A busca por um custo mais baixo dentro da indústria, através de uma curva de experiência pode envolver “*trade-offs*” com outras barreiras importantes, como a diferenciação do produto através de sua imagem ou mesmo de progresso técnico. Se mais de uma empresa tiver a estratégia da curva de experiência, as conseqüências para uma ou para todas as empresas podem ser praticamente fatais. A busca por uma curva de experiência, pode desviar a atenção dos desenvolvimentos do mercado e até mesmo uma nova tecnologia que venha anular a experiência passada.

## **2.10 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.

Uma das formas mais conhecidas é a concorrência por preço, são altamente instáveis, e é bem provável que essa concorrência pelo preço mais baixo deixe a indústria em pior situação, do ponto de vista da rentabilidade. A diminuição de preço é facilmente alcançada pelos rivais. Por outro lado, a batalha por publicidade pode elevar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto, assim, beneficiando toda a indústria.

A rivalidade é uma conseqüência da interação de vários fatores estruturais.

*Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados:* Quando existe um número extenso de empresas, a probabilidade de ocorrer uma divergência entre as empresas é grande, algumas dessas empresas podem fazer um movimento e acreditar que seu movimento não tenha sido notado pelos seus concorrentes. Mesmo que na indústria possua poucas empresas, se as mesmas estiverem equilibradas entre si, isso irá

criar uma instabilidade porque elas podem começar a disputar entre si e elas possuem ainda recursos para a retaliação. Quando a indústria é altamente concentrada, ou seja, dominada por uma ou por poucas empresas, essas empresas que dominam a indústria podem impor disciplina, assim assumindo um papel de coordenador da indústria através de meios como a liderança nos preços.

*Crescimento Lento da Indústria:* Com um crescimento lento na indústria, a concorrência é transformada num jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram à expansão.

*Custos Fixos ou de Armazenamentos Altos:* Com altos custos fixos, a indústria cria uma forte pressão no sentido que todas as empresas satisfaçam suas capacidades, e isso pode gerar muitas vezes as reduções dos preços quando existe um excesso de capacidade. Outra situação relacionada aos custos fixos altos é que para manter um produto estocado gera um custo de estocagem alto. E para evitar altos níveis de estocagem, a empresa diminuirá seus preços para poder assegurar as vendas. E a empresa fazendo isso seus lucros serão baixos.

*Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança:* Quando o produto ou o serviço é visto pelo consumidor como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do consumidor será baseada em grande parte no preço e no serviço. Com a diferenciação do produto, cria uma espécie de isolamento contra a luta competitiva, porque os consumidores possuem preferências e sentimentos de lealdade.

*Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos:* Quando é determinado o quanto a capacidade deve ser acrescentada, a partir da economia de escala, os incrementos podem romper o equilíbrio de oferta/procura da indústria. Se isso ocorrer, a indústria pode sofrer períodos, onde, pode haver um excesso em sua capacidade e reduções de preços.

*Concorrentes Divergentes:* Concorrentes serão divergentes em relação a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos. Com relação a suas matrizes que possuem objetivos e estratégias diferentes uma das outras, assim

sendo, esses concorrentes podem ter dificuldade em decifrar com exatidão as intenções de seus concorrentes.

*Grandes Interesses Estratégicos:* A rivalidade seria ainda mais instável em uma indústria se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com um propósito de obter sucesso em sua indústria.

*Barreiras de Saída Elevadas:* São fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo entre si, mesmo essas companhias obtendo retornos abaixo ou até mesmo, retornos negativos sobre seu investimento. As principais fontes de barreiras de saída são: Ativos especializados, Custos fixo de saída, Inter-relações estratégica, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental.

Quando as barreiras de saídas, possui uma saída elevada, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam seus pontos. Pelo contrário, elas agarram com perseverança e por causa de suas inúmeras fraquezas, elas acabam recorrendo a táticas extremas.

### **3 “PONTOS CEGOS” do Modelos porterianos**

As críticas colocadas ao modelo apresentadas neste tópico são apresentados por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) e são comentados e ampliados pelos autores deste artigo.

Como VS Onde

O modelo porteriano não teria uma classificação semanticamente correta: enquanto o posicionamento por baixo custo ou diferenciação referem-se a “como” competir, a abordagem de escopo referia-se a onde competir.

Existe uma dificuldade básica para a implementação deste tipo de posicionamento: o conhecimento dos custos dos concorrentes. Além disto, abordar excessivamente o posicionamento e avaliação de custos pode levar a empresa a



sempre buscar soluções dentro da própria organização ao invés de buscar informações e desenvolver relacionamentos com o ambiente externo da empresa.

Outro problema associado ao modelo de liderança de custo está na associação de custo com preço. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço.

Alguns autores também apresentam argumentos de que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não se constituiria em uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção. (CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 1997).

Determinados estudiosos avaliam que a estratégia de diferenciação tem um repertório de aplicações estratégicas distintas, as quais requerem estruturas e competências distintas para sua implementação e, portanto, este tipo estratégico merece ser desagregado numa classificação mais precisa. Por exemplo, autores como Henry Mintzberg, determinam que a estratégia de diferenciação pode ser de 5 tipos: qualidade, design, suporte, imagem e preço.

Porter não avalia como corriqueira a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação, que seria bem sucedida somente caso se observasse uma ou mais de algumas circunstâncias raras:

- quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio-termo;
- quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas interrelações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não;
- quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direitos exclusivos sobre a mesma.

Contudo, Porter assume que estas circunstâncias são temporárias e que um competidor que logre sucesso na implementação de uma das estratégias “puras” ameaçará a posição daquele que procura sustentar sua vantagem por meio da implementação simultânea de ambas as estratégias. Não pode-se concordar com

esta premissa, tendo em vista que várias organizações (principalmente organizações japonesas) têm conseguido, com sucesso, desenvolver posicionamentos competitivos que consigam agregar os dois posicionamentos.

Outra consideração deve ser feita em relação ao conceito de cadeia de valor. O modelo porteriano sugere uma estrutura linear de construção de valor e considera que o processo é desenvolvido somente a partir das operações internas das empresas. Este conceito parece incompleto pois, hoje, empresas conseguem desenvolver atividades que permitem que o próprio cliente seja um agente construtor de valor.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo apresentar os modelos porterianos de 5 forças e estratégias genéricas e apresentar algumas críticas que são colocadas aos modelos.

As análises críticas ao modelo de Porter servem bem para ilustrar o como outros pesquisadores procuram aperfeiçoar e rever as idéias básicas do autor. O próprio autor vem, ao longo dos últimos anos, modificando e ampliando sua tipologia (e omitindo certos aspectos delas), mas sem, aceitar explicitamente as contribuições de outras linhas de pesquisa.

Como sugestões para pesquisas futuras, coloca-se a possibilidade de avaliar como outras abordagens como a Teoria Institucional, Teoria de dependência de recursos e Resource Based View podem contribuir para ampliar o escopo dos modelos porterianos.

#### **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CARNEIRO, J; CAVALCANTI, M; SILVA, J. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. Enanpad, 1997.

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

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