



Capítulo 6 – Estratégias Genéricas de Porter

6.1. As 3 Estratégias Competitivas Genéricas

A utilização de uma estratégia genérica tem como objetivo criar uma posição defensável para uma empresa frente a seus concorrentes em uma indústria. Ao adotar uma ou mais estratégias as empresas buscam obter um retorno maior para seus investimentos. Para superar seus concorrentes uma empresa pode utilizar a estratégia de liderança no custo total, de diferenciação ou de enfoque, de forma isolada ou em combinação. No entanto, como alvo primário, é recomendável que a empresa se dedique exclusivamente na implementação da estratégia mais adequada a sua estrutura inicial para seguir com sucesso e, posteriormente, poder mudar de estratégia ou incorporar uma nova. Veremos a seguir uma descrição simplificada das 3 estratégias genéricas.

6.1.1. Liderança no custo total

Essa estratégia consiste em obter custo baixo em relação aos concorrentes e consequentemente, atingir a liderança no custo total. Para isso é preciso que haja um grande investimento em instalações de escala eficiente, um controle rígido do custo e das despesas gerais e redução dos custos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), força de vendas, publicidade, etc.

Ao assumir uma posição de baixo custo, a empresa obtém uma posição vantajosa em relação aos produtos de seus concorrentes na indústria. Logo, os concorrentes menos eficientes sofrerão as pressões competitivas. No entanto, atingir uma posição de baixo custo total normalmente exige uma alta parcela de mercado relativa, o acesso favorável às matérias-primas, o projeto de produtos para simplificar a fabricação, entre outros. Ao atingir essa posição, a empresa conquista altas margens de lucros que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de forma a manter a liderança e sustentar a posição de custo baixo.

Normalmente ocorre uma confusão quanto à nomenclatura da estratégia estar ligada a custo, e não a preço. É que é este exatamente o foco da estratégia, possuir uma estrutura de custos que permita obter uma vantagem em termos de margem de lucro, em relação aos concorrentes. Assim, pode ou não trabalhar um preço mais baixo, mas com o alto volume de vendas, obterá uma diferença significativa nos lucros ($\text{preço} - \text{custo} = \text{lucro}$).

Fazendo uma relação com seu modelo de cinco forças apresentado no módulo anterior, a empresa que se utiliza desta estratégia pode obter lucros mesmo depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros devido à competitividade. A posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois estes só poderão barganhar seus preços até o nível do concorrente mais eficiente. O baixo custo também permite uma proteção do poder de barganha dos fornecedores, trazendo uma maior flexibilidade em relação aos aumentos no custo dos insumos. E quanto às duas últimas forças competitivas, a estratégia de baixo custo cria barreiras de entrada a novas organizações, principalmente em relação à economia de escala. E se o custo for comparativamente baixo, normalmente também defenderá a empresa dos produtos substitutos concorrentes.

Essa estratégia apresenta os seguintes riscos: mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; aprendizado de baixo custo por meio da imitação de outras empresas com capacidade de investir em instalações modernas; incapacidade de identificar mudanças necessárias no



produto ou no marketing em virtude da atenção colocada no custo; inflação dos custos o que dificulta a capacidade de manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

6.1.2. Diferenciação

A estratégia da diferenciação tem como base diferenciar produtos ou serviços de seus concorrentes criando algo que seja considerado único. O foco na diferenciação não significa porém, ignorar os custos. Quando uma empresa se diferencia ela pode alcançar retornos acima da média através da extinção da concorrência devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e da menor sensibilidade ao preço. A alta rentabilidade proporcionada por essa estratégia permite lidar com o poder dos fornecedores e compradores devido à falta de alternativas comparáveis e permite um melhor posicionamento em relação aos substitutos do que a concorrência.

No entanto, a diferenciação pode gerar uma baixa parcela de mercado, pois nem todos os consumidores têm condições de pagar um preço maior devido a custos altos em negócios que necessitem de grandes investimentos tais como: pesquisa extensiva; projeto de produto; materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor.

Como exemplo de empresa que trabalha com a diferenciação, temos a Gillette. Atuando no ramo de barbeadores, investe muito em Pesquisa & Desenvolvimento, sempre com novos modelos sendo lançados. Seus investimentos permitem que os produtos obtenham características físicas que os diferenciem dos outros barbeadores, promovendo um melhor corte no uso, sem irritação na pele. Os produtos da Gillette são de 30 a 60% mais caros que os das concorrentes, e possuem boa parte da fatia de mercado de barbeadores no país, principalmente devido às suas características que levaram a uma construção da marca e consequente fidelização por parte dos consumidores, que optam por pagar mais pelos produtos.

Os principais riscos da estratégia de diferenciação são: a grande diferença de custos entre a empresa diferenciada e os concorrentes de baixo custo que não conseguem manter a lealdade à marca; a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui à medida que os compradores se tomam mais sofisticados; a imitação reduz a diferenciação percebida conforme a indústria amadurece.

6.1.3. Enfoque

Esta última estratégia consiste em focar um nicho de mercado, ou seja, um grupo comprador, um segmento de uma linha de produtos, ou um mercado geográfico. Cada política funcional da empresa tem como objetivo atender muito bem ao público-alvo determinado. O objetivo é atender esse público de forma mais eficiente de que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Dessa forma pode-se atingir a diferenciação por satisfazer melhor a necessidade de seus clientes ou alcançar custos mais baixos e, consequentemente, retornos acima da média. Essa estratégia pode ser usada para atuação em uma indústria menos propícia a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

Porter diz que a organização que desenvolver com sucesso a estratégia de foco pode obter potencialmente retornos acima da média para seu setor. A estratégia de foco significa que a empresa possui ou uma estratégia de baixo custo, ou de alta diferenciação, ou ambas. Assim como as duas outras estratégias genéricas, a estratégia de foco proporciona defesas contra cada uma das cinco forças competitivas, mas o enfoque pode ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a bens substitutos,



ou produtos em que os concorrentes são mais fracos. A maior tendência que se percebe hoje são as empresas que utilizam da estratégia de enfoque.

Um dos exemplos que tem ganhando espaço no país são os supermercados especializados, por exemplo, o supermercado diet, com produtos para pessoas diabéticas. Estes supermercados possuem um arranjo físico semelhante a um supermercado tradicional, mas todos os produtos são diet, sem açúcar. Os preços praticados são mais altos do que qualquer outro supermercado, mas o público-alvo diabético encontra produtos com grande variedade, por exemplo, macarrão com diversos sabores e temperos diferentes, todos sem adição de açúcar.

Os riscos desse tipo de estratégia são: as diferenças nos produtos ou serviços entre o público-alvo e o mercado em geral se reduzem; os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico fazendo com que a empresa de enfoque perca o foco; o diferencial de custos entre a empresa e seus concorrentes que atuam em todo o mercado cresce de tal forma, que elimina as vantagens de custos de atender um público restrito.

6.2. CONCLUSÃO

As 3 estratégias descritas anteriormente dão uma visão ampla sobre que táticas genéricas as empresas podem seguir para que possam alcançar uma maior rentabilidade e sucesso nos negócios. As empresas que não conseguem desenvolver totalmente a sua estratégia acabam ficando em uma posição estratégica extremamente pobre, a posição do meio-termo.

Nesta posição, é provável que a empresa sofra de uma cultura empresarial indefinida e conflitos nos seus conjuntos organizacionais e sistemas de motivação. Consequentemente as empresas que se encontram no meio-termo provavelmente atingem uma baixa rentabilidade. Por isso é preciso que a empresa decida logo por uma das estratégias de acordo com suas capacidades e limitações.

BIBLIOGRAFIA:

PORTER, Michael E. **Da vantagem competitiva à estratégia competitiva**. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998;
PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.