

Estratégia competitiva: o que ensina um dos modelos estratégicos para melhorar o posicionamento frente à concorrência

Charles Fernandes Cardoso Júnior – charlesjuniorex@gmail.com
Empreendedorismo, inovação e estratégia competitiva
Instituto de Pós-Graduação - IPOG
Goiânia, GO, 12 de setembro de 2021

Resumo

Nos dias atuais, a competitividade existente no mundo empresarial é um fator crucial que poderá levar a empresa a ter ganhos ou perdas significativas, dependendo do resultado obtido na disputa pelo mercado com seus concorrentes. Assim, ter conhecimento sobre questões relacionadas à estratégia competitiva e analisar o que é ensinado ou proposto por modelos já existentes é de fundamental importância para que a empresa saiba como agir para se tornar mais competitiva na busca por um melhor posicionamento frente à concorrência. Este artigo consiste em uma reflexão sobre estratégias e o conhecimento sobre o que ensina um dos vários modelos existentes atualmente. Para isso, foi buscado em produções bibliográficas as informações necessárias para compor essa reflexão e conhecimento. O trabalho desenvolveu-se, inicialmente, com a criação da estrutura que comporia o artigo e logo após com buscas (direcionadas por essa estrutura) por citações em artigos científicos, pesquisados aleatoriamente na Internet, sendo direcionado para várias publicações de artigos, onde foi levado em consideração o período de 2000 à 2020, para assim fazer achados dentro da literatura e prosseguir com o estudo direto na obra citada. Para a escolha do modelo de Porter, como sendo o principal objeto de estudo, foi levado em consideração o fato das diversas citações sobre o autor, nos resultados obtidos. Foram feitas pesquisas também por conteúdos em sites com publicações voltadas ao assunto. Os resultados encontrados mostraram a existência de várias obras, pensamentos e modelos sobre o tema. Concluiu-se a importância que existe em conhecer sobre a estratégia competitiva empresarial e o que ensina seus modelos, para assim fazer uma real aplicação e tornar-se mais competitivo no seu mercado de atuação e melhorar o posicionamento frente à concorrência.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva. Concorrência. Enfrentamento. Posicionamento. Competição.

1. Introdução

Pode-se dizer que uma organização empresarial se constitui visando alcançar vários objetivos. Dentre tais, podemos destacar o desejo em se ter um reconhecimento favorável vindo de seu público e também conquistar a liderança em seu mercado de atuação. Porém, para alcançar o patamar desejado a empresa precisa lidar com muitas situações adversas. Dentre essas situações está a concorrência entre as organizações, que a cada dia está mais acirrada e é exatamente por isso que obter sucesso em um cenário tão competitivo, torna-se algo de vital importância para a permanência no negócio de forma duradoura.

De forma geral, a estratégia competitiva tem a finalidade de prover à empresa condições para que se tenha uma estrutura de combate e defesa amplamente eficaz, onde será estabelecido um plano estratégico que contenha um conjunto de ações e comportamentos a serem empregados e tendo como resultado uma vantagem competitiva para uma melhor posição no mercado (PORTER, 2020).

Diante da grande concorrência que há no mundo empresarial, as empresas se veem em uma intensa competição para permanecerem em seu mercado de atuação, pois constantemente surgem ameaças ao seu negócio e qualquer vacilo ou acomodação poderá fazer com que a organização seja derrotada pela organização concorrente. Por isso, o estabelecimento de uma estratégia de atuação fazendo uso de metodologias e ações existentes, poderá ser de fundamental importância para neutralizar ou minimizar os efeitos causados por essas ameaças.

Quando se fala em competição, pode ser que venha em mente um mundo de incertezas em relação ao resultado que será alcançado e é por isso que este artigo tem como objetivo levar à reflexão da estratégia competitiva empresarial como modelo para o combate em busca de um melhor posicionamento. A intenção é facilitar o conhecimento para empresas, administradores ou àqueles que estão buscando aprender sobre o assunto abordado.

Portanto, o que tem a ensinar um dos modelos existentes na estratégia competitiva empresarial? Pois, acredita-se ser de extrema importância para uma organização empresarial, conhecer as abordagens e os conceitos existentes nos modelos sobre o assunto em questão. Para este trabalho será usado como foco principal o modelo de Michael Porter (PORTER, 2020), por creditar que este seja um conceituadíssimo expoente sobre a estratégia competitiva e também por ser bastante citado em obras acadêmicas sobre o tema.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, exploratória. Através de um estudo na literatura em cima de pesquisas científicas e seu conjunto de procedimentos para embasar um raciocínio lógico com uma fundamentação base em material já existente, o que inclui artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, livros de autores que abordaram o assunto de forma aprofundada e postagens em sites ligados ao tipo de conteúdo aqui discutido (PRAIA; CACHAPUZ; PEREZ, 2002).

Para o levantamento das informações foi realizada uma busca por artigos, livros e autores com várias citações em obras como esta, abordagens em sites – todos que abrangessem o assunto colocado em questão e no período entre 2000 e 2020. Em especial foi dada uma atenção maior para o pensamento e modelo de Michael Porter (PORTER, 2020). Percebe-se que a pesquisa bibliográfica é bastante utilizada atualmente e dessa forma, na elaboração deste estudo, os conhecimentos obtidos foram estruturados para que ocorra uma construção reflexiva a respeito do assunto abordado (GIL, 2008; WILL, 2012). “Os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações de ideologias ou pensamentos que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema” (GIL, 2008:44).

Antes de iniciar as buscas por materiais, foi criada uma estrutura para nortear quais seriam os tópicos na composição do artigo, e com isso a pesquisa foi direcionada em cima destes tópicos. A estrutura foi criada dentro de uma ordem significativa para a reflexão: o entendimento sobre o que é a estratégia de forma mais genérica; logo após uma abordagem sobre a estratégia no meio empresarial; um estudo aprofundado sobre o modelo de estratégia competitiva proposto por Michael Porter; e por fim uma rápida abordagem sobre dois outros modelos, para que se tenha uma

percepção mais abrangente sobre a existência de outros recursos a serem utilizados como instrumentos para a estratégia competitiva.

2. Estratégia

O “surgimento” da estratégia está relacionado a um conceito militar, advindo dos gregos, onde o termo estratégia dá-se por “strategos” e estava diretamente relacionado ao “general de tropas de combate” (juntamente com um plano para conseguir destruir o inimigo). Era de fundamental importância não ir para um confronto direto sem antes fazer um estudo detalhado sobre o adversário. Esse estudo visava levantar informações, tais como técnicas de combate, a logística usada pelo oponente em relação à sua estrutura e suprimentos. Buscava-se também o conhecimento sobre as principais particularidades existentes no local do confronto, como topografia, condições climáticas e principalmente: fazia-se um estudo minucioso sobre as habilidades do próprio exército, da própria logística de armamentos e suprimentos, e da própria estrutura de armas para combate, a fim de encontrar possíveis fraquezas ou elementos que pudessem ser usados pelo adversário como recurso durante a batalha. Uma vez que todas as informações possíveis fossem levantadas, montava-se então um plano estratégico para o confronto, pois sendo minado os recursos do adversário e o seu poder de combate, certamente aumentaria as chances de conseguir a vitória. (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

Será bastante perceptível que a estratégia competitiva, no âmbito empresarial, está associada ao referido princípio de guerra, ou seja, de enfrentar e vencer o adversário (neste contexto, sendo o concorrente). Ainda que seja, por exemplo, algo relacionado a entrar ou conquistar um novo mercado, lançar um novo produto, ser a melhor opção para o cliente, etc. Todo o cenário se desenha para enfrentar e obter vantagens sobre o oponente, seja ele qual for, e principalmente, tendo à priori, uma estratégia de competição para esse intento (PORTER, 2020).

3. Estratégia no meio empresarial

Após a segunda guerra mundial, houve um significativo crescimento de empresas e consequentemente da disputa por um melhor posicionamento no mundo dos negócios. Essa notável busca para vencer a concorrência levou à necessidade de melhoria das técnicas de gestão e dos caminhos a serem percorridos pelas empresas, influenciando na aplicação de maiores esforços no aprimoramento das estratégias competitivas e da composição estrutural de atuação das organizações (BRACKER, 1980).

Percebe-se, que o conceito de estratégia no meio empresarial contém uma grande amplitude e diversificação de ideias, onde alguns aspectos se completam e em vários outros se divergem (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001). Portanto, pode ser entendido que a estratégia nas organizações não se restringe a um conceito único que possa ser utilizado de forma discriminada, visando definir em uma só direção todas as nuances que envolvem os esforços das organizações para conseguirem um melhor posicionamento na indústria ou no seu mercado de atuação. O que existe é um uso indiscriminado de vários conceitos, definições e modelos sobre a estratégia no meio empresarial. Cada qual com suas particularidades, diferentes amplitudes e níveis distintos de complexidades (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Por exemplo, através de Fahey (1989), percebe-se que a estratégia pode ser entendida como os recursos e capacidades que a empresa usará para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão, de forma favorável, as decisões de compra dos clientes, ou seja, ele tem em mente que a aplicação de uma estratégia irá influenciar diretamente na escolha dos clientes por uma empresa. Já com McNichols (1977), chega-se à conclusão de que a estratégia tem como resultado final conseguir os objetivos desejados através de uma formulação de políticas que contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos da organização e também como as empresas utilizarão suas capacidades e recursos internos para atingirem esses objetivos. Observa-se também que o pensamento de Porter (2020) dá a entender que uma estratégia empresarial tem como significado principal o desempenho de atividades e ações diferentes das exercidas pelos rivais, ou até mesmo a possibilidade de desempenhar as mesmíssimas atividades, porém realizando a execução de tais atividades de uma forma diferente de seus concorrentes e conseqüentemente obtendo um resultado muito melhor do que eles. Observa-se, então, o quão rico e indiscriminado são os conceitos existentes sobre estratégia nas organizações. Além dos entendimentos observados anteriormente, existem outros vários pensamentos, conceitos, definições e modelos sobre a estratégia empresarial, todavia a maioria corrobora com a prática de ações que visam auxiliar a organização sobre como competir no mercado, além de acompanhar e mensurar os resultados obtidos com a finalidade de ajudar nas melhores tomadas de decisões.

Um ponto de reflexão, bastante interessante a ser observado, seria se as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, sabem a respeito destas vastas e ricas abordagens e, mais do que isso, se de fato tais organizações observam em seus negócios a necessidade de obter um maior domínio sobre o assunto e criar para si um plano estratégico a fim de buscar sempre o melhor posicionamento ou manter-se neste (caso seja a líder em seu segmento ou esteja dentre as melhores posições no mercado). Pois, assim como em uma guerra, qualquer vacilo pode gerar uma perda significativa da fatia de mercado, ou até mesmo o declínio da organização ao longo do tempo. Por isso é de fundamental importância ter um planejamento estratégico a fim de manter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (PORTER, 2020).

4. Estratégia competitiva de Michael Porter

Como visto, existem várias definições, conceitos e conseqüentemente vários modelos a serem usados para a aplicação de uma estratégia competitiva, contudo iremos focar no modelo de Michael Porter, o qual alicerça a estratégia competitiva de forma estrutural e dentro do meio ambiente de atuação da indústria.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico

encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (PORTER, 2020:32).

4.1. As 5 forças de Porter

Para Porter (2020) é necessário fazer uma análise estrutural de forças externas que vão além do comportamento dos atuais concorrentes e devido a isso existem 5 forças a serem consideradas dentro de uma estratégia competitiva, são elas: entrantes potenciais; fornecedores; compradores; produtos substitutos; concorrentes (PORTER, 2020). Essas forças, segundo Porter (2020), influenciará o grau de concorrência em uma indústria, para assim conseguir um posicionamento favorável no mercado com o objetivo de rentabilidade a longo prazo. Trazendo esses conceitos para o ambiente competitivo, percebe-se então a necessidade da empresa em conhecer sobre essas forças e analisar como está a situação de seu negócio em cada uma delas, pois a estratégia competitiva, segundo Porter (2020), irá determinar o lucro final da empresa e/ou sua posição no mercado frente à concorrência.

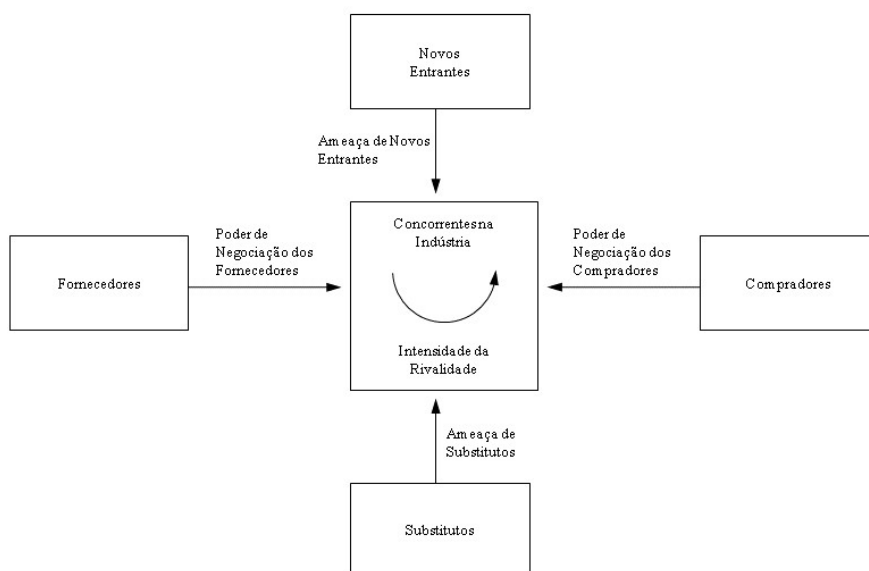


Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: (PORTER, 2020:33)

4.1.1. Novos entrantes

A chegada de um novo concorrente poderá fazer com que o mercado, “antes tranquilo”, fique em estado de alerta. Tente imaginar quais são as armas de competição e recursos de inovação tecnológica que estes poderão trazer com a sua entrada. É de fato uma ameaça, pois eles chegam com ânimo, novidades, alto investimento, apetite para ganhar espaço, etc. Certamente para que um novo entrante cresça, as empresas já existentes perderão alguma fatia do seu negócio (CASAROTTO, 2020). Essa força está centralizada em ações de retaliações que impeçam a entrada ou o sucesso de possíveis novos concorrentes através da criação de barreiras e dificuldades para os novos entrantes (PORTER, 2020). Um exemplo típico está associado à precificação por parte das empresas já existentes, ou seja, na intenção de frear os ânimos dos novos entrantes, elas irão puxar os

preços para baixo (CASAROTTO, 2020). As barreiras de entrada tentarão ao máximo evitar um aumento no nível de competitividade do setor e para Porter (2020), as principais barreiras para novos entrantes são (PORTER, 2020:36-43):

- **Economia de escala:** Força a empresa entrante a ingressar em larga escala, sofrendo retaliação das empresas existentes ou força a entrada em pequena escala, neste caso podendo ter uma desvantagem no custo.
- **Diferenciação do produto:** Força o entrante a ter que investir mais para fazer com que o cliente deixe de ser leal a uma marca já estabelecida.
- **Necessidades de capital:** Força um entrante a fazer grandes investimentos em pesquisas e desenvolvimento (P&D), instalações de produção, publicidades, etc.
- **Custos de mudança:** Relacionado com os custos gerados quando acontece alguma mudança, por exemplo, troca de fornecedor de um produto, treinamento para novos funcionários, um novo equipamento, etc.
- **Desvantagens de custo independentes de escala:** As empresas já existentes podem ter vantagens de custos difíceis de serem igualados pelos novos entrantes.
- **Acesso aos canais de distribuição:** Pode inviabilizar a distribuição dos produtos e assim forçar a criação de canais próprios de venda;
- **Política Governamental:** Limita ou impede a entrada em setores específicos, como hospitais ou geração de energia.

Por exemplo, imagine uma nova empresa que queira entrar no mercado de smartphones. Imagine agora o quão difícil será para essa empresa entrar nesse tipo de mercado por ter que fazer um altíssimo investimento para chegar ao nível de desenvolvimento e de confiança dos consumidores de marcas como: Apple, Xiomí, Sansung, Motorola, etc (CASAROTTO, 2020). É sobre barreiras como essa que Porter (2020) aborda.

4.1.2. Fornecedores

“Podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 2020:57). Ou seja, o poder de barganha dos fornecedores irá interferir na posição de mercado de uma empresa, caso essa esteja em suas mãos, pois são eles que fornecem matéria-prima e mercadorias (CASAROTTO, 2020). Fornecedores podem pressionar a rentabilidade das empresas no seguinte aspecto: “ou elas aumentam o preço final ao consumidor, ou reduzem seus ganhos. Fornecedores sempre querem vender mais, com os menores custos e os preços mais altos” (CASAROTTO, 2020:1). Porter afirma que “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos” (PORTER, 2020:58) e que eles se tornam fortes quando inerentes em um dos seguintes itens abaixo (PORTER, 2020:58-59):

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração.

Em suma, o que Porter quer dizer é que se o fornecedor perder o cliente (empresa que concorre no mercado) não irá ter tanto impacto para o seu negócio, porém, em contrapartida, caso o cliente (empresa que concorre no mercado) perca o fornecedor, esse sim irá sofrer um duro golpe que impactará na qualidade e na venda dos seus produtos (CASAROTTO, 2020).

4.1.3. Compradores

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 2020:55). Quando os clientes tem poder de barganha, certamente a empresa irá abaixar o preço do produto ou então melhorar a qualidade destes, pois o cliente tem o poder para jogar um concorrente contra o outro pela disputa do mercado. Porter considera os seguintes “poderes de barganha” que os compradores (clientes) possuem (PORTER, 2020:55-56):

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- Ele enfrenta poucos custos de mudanças;
- Ele consegue lucros baixos;
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O comprador tem total informação.

Percebe-se, nos poderes de barganhas acima, que caso o preço ou a qualidade do produto não esteja como o cliente deseja, este poderá migrar para o concorrente e gerar um impacto no negócio que afete a vantagem competitiva que a empresa busca ter sobre a concorrência.

4.1.4. Produtos substitutos

“Reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. Quanto mais atrativo o preço-desempenho dos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros” (PORTER, 2020:53). Importante considerar que os produtos substitutos podem ser de uma empresa pertencente a um setor de atuação diferente, o que leva à necessidade de um olhar mais amplo sobre a concorrência.

4.1.5. Concorrentes

Qualquer empresa sabe (ou deveria saber) que a concorrência é uma ameaça latente que ronda o setor de atuação no dia-a-dia e por isso os concorrentes estão sempre no radar (ou deveria estar), pois a qualquer momento um cliente poderá deixar de consumir os produtos ou serviços de uma empresa para ir para uma concorrente. Os motivos dessa migração são os mais variados possíveis. No mercado existem muitas opções para os consumidores e esses podem optar, por exemplo, por um preço mais atrativo, um novo produto, um marketing sedutor, um atendimento diferenciado, etc. Qualquer benefício que o cliente venha a enxergar, por menor que seja, já poderá ser uma ameaça. “A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, publicidade, novos produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (PORTER, 2020:46-47). Ou seja, a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. Para Porter (2020), a rivalidade é consequência dos seguintes fatores estruturais (PORTER, 2020:48-50):

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Grandes interesses estratégicos;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Divergências entre concorrentes;
- Barreiras de saídas elevadas.

Os fatores listados podem fazer com que as empresas abaiquem os preços mesmo tendo um retorno baixo, e principalmente: irão fazer isso se os clientes não perceberem algum valor particular que os façam continuar com a empresa. O que é diferente de um cenário onde não há rivalidade, pois neste caso seria possível navegar tranquilo e obter um lucro mais fácil, através, por exemplo, de um maior número de vendas e também pelo fato de uma empresa poder aplicar um preço mais atrativo para si (CASAROTTO, 2020).

4.2. As estratégias genéricas de Porter

As 5 forças abordadas, visam um conjunto de ações ofensivas e defensivas para fazer um enfrentamento duro frente à concorrência e nesse intento poderão ser empregadas diversas técnicas, sempre com o objetivo de chegar a uma solução única que reflita em um melhor posicionamento no mercado frente à concorrência, contudo, para Porter (2020), “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (PORTER, 2020:65), as quais são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Importante entender que as 5 forças de Porter (2020) podem ser usadas pela empresa contra o seu adversário, todavia o adversário também poderá usar tais forças contra a empresa. Por isso há uma necessidade, segundo Porter (2020), em se fazer o uso das estratégias genéricas pela empresa que está sofrendo a ação das 5 forças, com a intenção de neutralizá-las.

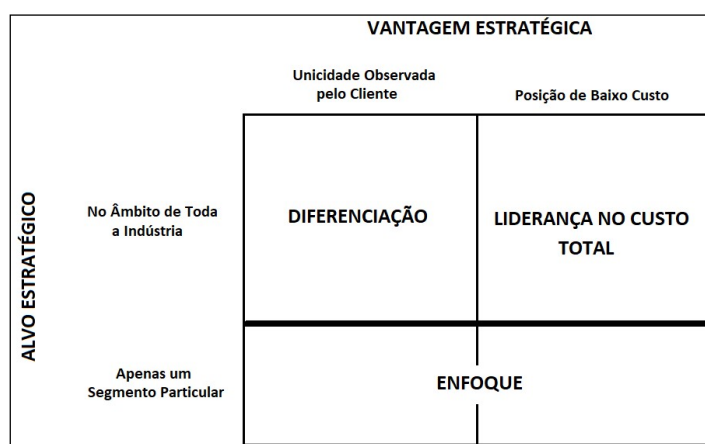


Figura 2: As três estratégias genéricas de Porter
Fonte: (Porter 2020:70)

4.2.1. Custo total

Está relacionado com a precificação que a empresa usa em seus produtos, ou seja, é quando a empresa usa como estratégia se diferenciar dos seus concorrentes através do preço baixo. Esse tipo de abordagem irá impactar no lucro da empresa e devido a isso ela precisará fazer mais com menos, pois terá que reduzir gastos com atividades que não geram valor (ROVINA, 2018). Segundo Porter, uma liderança por custo total oferece produtos padronizados com padrões mínimos de qualidade, para assim conseguir atender aos diversos segmentos do mercado (PORTER, 2020). Vejamos o que diz Porter (2020) em relação ao que a liderança de custo pode fazer e um exemplo utilizado por este:

Uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo. A Harnischfeger estava em meio a uma audaciosa tentativa de revolucionar a indústria de guindastes no ano de 1979. Começando com 15% do mercado, a Harnischfeger reprojeto seus guindastes para simplificar a fabricação e assistência técnica usando componentes modulados, alterando configurações e reduzindo a quantidade de material utilizado. Em seguida, ela estabeleceu áreas de submontagem e uma verdadeira linha de montagem transportadora, um desvio marcante dos padrões da indústria. Ela passou a encomendar componentes em grandes volumes para diminuir os custos. **Tudo isso permitiu à companhia oferecer um produto de qualidade aceitável e reduzir os preços em 15%. A parcela de mercado da Harnischfeger cresceu rapidamente para 25% e continua crescendo.** Relata Willis Fisher, gerente geral da Divisão de Equipamento Hidráulico da Harnischfeger (PORTER, 2020:67, grifo meu).

Observa-se que a empresa Harnischfeger aplicou uma estratégia de custo, ou seja, montou uma estrutura que possibilitasse uma redução dos preços e assim viesse a ter uma rápida ascensão. Tal exemplo demonstra o quanto uma estratégia voltada para o custo poderá ajudar a empresa a obter um crescimento em seu negócio.

4.2.2. Diferenciação

Já neste tipo de estratégia o ponto principal está relacionado ao desejo do cliente em um produto diferenciado, exclusivo e que seja algo que cause uma percepção de valor para este. Geralmente essa estratégia irá retornar um lucro maior devido ao fato de que com a criação de produtos e serviços únicos, diferentes, exclusivos e com valor agregado, será possível cobrar um preço maior sem perder espaço no mercado (PORTER, 2020; ROVINA, 2018). Todavia, segundo Porter (2020), os métodos para se obter uma diferenciação podem assumir várias formas, como: Projeto ou imagem da marca; tecnologia; serviços sob encomenda; etc. O interessante é que uma empresa pode aplicar a diferenciação de forma ampla, ou seja, não precisa ser necessariamente em um único caminho:

A Caterpillar Tractor, por exemplo, **é conhecida não apenas por sua rede de revendedores e pela excelente disponibilidade de peças sobressalentes, como também por seus produtos de alta qualidade extremamente duráveis**, tudo isto sendo crucial no ramo dos equipamentos pesados em que o tempo parado é muito dispendioso (PORTER, 2020:68, grifo meu)

Nota-se que, a Caterpillar (empresa que produz equipamentos pesados como trator de esteira, patrôla, pá mecânica, etc) investe na estratégia de diferenciação de uma forma bastante ampla para assim ser a melhor opção para o cliente em relação a uma grande rede de fornecedores com alta disponibilidade de peças (Tornando fácil ao cliente encontrar uma peça para reposição, o que dependendo do negócio ou necessidade desse cliente poderá significar um alto grau de satisfação) e também por manter um altíssimo padrão de qualidade em seus produtos, o que é um ponto relevante para equipamentos pesados que ficando parados por muito tempo poderão levar a uma série de prejuízos ao cliente. Vejamos então o resultado que poderá ser obtido com o uso deste tipo de estratégia genérica:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. **A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva** devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores [...]. **Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência** (PORTER, 2020:68, grifo meu).

Fica claro que ao aplicar uma estratégia genérica de diferenciação além de obter um retorno acima da média, a empresa irá se blindar contra as cinco forças competitivas. A lealdade do cliente à marca e o fato deste não estar muito preocupado com o preço praticado, irão levar à um isolamento destas forças, anulando ou minimizando o impacto causado.

4.2.3. Enfoque

Está relacionado a um nicho de mercado existente e que será atendido pela empresa, bem como à uma demanda específica (também atendida pela empresa). Neste tipo de estratégia, haverá segmentações tais como: faixa de renda; mercado geográfico; faixa etária; etc (ROVINA, 2018). Importante frisar que, segundo Porter (2020), empresas que atuam usando a estratégia genérica de enfoque, normalmente possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes na sua faixa de mercado. Outro ponto importante sobre o enfoque é que ela é subdividida em enfoque no custo e enfoque na diferenciação, tendo nessas subdivisões as características mencionadas anteriormente, porém sendo aplicadas a um nicho ou segmento (ROVINA, 2018).

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Como discutimos no contexto da **liderança de custo** e da **diferenciação**, essas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. Por exemplo, a Illinois Tools Works enfocou mercados especializados de prendedores em que ela pode projetar produtos pra satisfazer às necessidades particulares dos compradores e criar custos de mudança. Embora muitos compradores não estejam interessados nesses serviços, alguns estão [...] A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um trade-off¹ entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um trade-off com a posição de custo (PORTER, 2020:69-70, grifo meu).

Ou seja, a empresa poderá fazer uso de um segmento onde os concorrentes não terão tanto poder de fogo. Como no exemplo, a Illinois Tools Works se projetou em um mercado especializado de prendedores, visando satisfazer às necessidades particulares de um grupo de compradores. “É como se a estratégia de enfoque repousasse em uma premissa onde a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais estreito e mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 2020:69).

5. Riscos das estratégias genéricas

Ao fazer uso das estratégias genéricas, existem riscos que devem ser considerados. Para Porter (2020), é necessário ficar atento à dois principais tipos de riscos:

- Falhar em alcançar ou sustentar a estratégia;
- O valor da vantagem estratégica proporcionada, pode-se desgastar com a evolução da indústria;

As estratégias genéricas são prescritas com a finalidade de competir com as forças existentes na concorrência empresarial, todavia não é de causar surpresa que as mesmas podem ocasionar diferentes tipos de riscos e por isso é necessário fazer

¹ **Trade-off** ou **tradeoff** é uma expressão em inglês que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha"

uma abordagem sobre eles de forma a torná-los explícitos e assim observar quais das estratégias genéricas seriam a melhor a ser utilizada pela organização (PORTER, 2020), ou seja, aquela que possuirá uma melhor resposta aos possíveis riscos existentes.

Riscos da Liderança no Custo Total	Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior.
	Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas.
	Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo.
	Inflação em custos que estreitam 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.
Riscos da Diferenciação	O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias e custos.
	A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados.
	A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.
Riscos do enfoque	O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque.
	As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem.
	Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com a estratégia de enfoque.

Tabela 1: Riscos existentes nas estratégias genéricas
Fonte: Tabela criada pelo autor, tendo os itens extraídos de Porter (2020:75-77)

6. Outros modelos de estratégia empresarial

Além do modelo de Porter (2020), existem vários outros² que abordam diferentes formas de estratégias a serem empregadas pelas organizações, como por exemplo:

² Neste artigo os dois outros modelos serão abordados sem um aprofundamento. Apenas com a finalidade de mostrar a existência de outros caminhos. É necessário fazer um estudo profundo sobre estes, para usá-los.

a tipologia estratégica de Miles & Snow, a qual estabelece 4 tipos de categorias estratégicas (ROVINA, 2018:1):

- **Defensiva:** Com foco em ser a melhor em um mercado ou produto específico.
- **Prospectora:** Com atuação em novos mercados e procurando por inovações.
- **Analítica:** É uma Mistura da defensiva com a prospectora.
- **Reativa:** Não seria um modelo em si, mas uma reação às pressões externas.

Para Miles e Snow (1978), essas categorias estratégicas são comportamentos relativamente estáveis ao alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Para os autores, essas categorias diferenciam as empresas em uma relação existente entre: estratégia, estrutura e ambiente. Com isso, um melhor posicionamento se dá mediante à resposta ao que eles chamam de ciclo adaptativo, composto pelos seguintes problemas: problema empreendedor; problema de engenharia; problema administrativo.

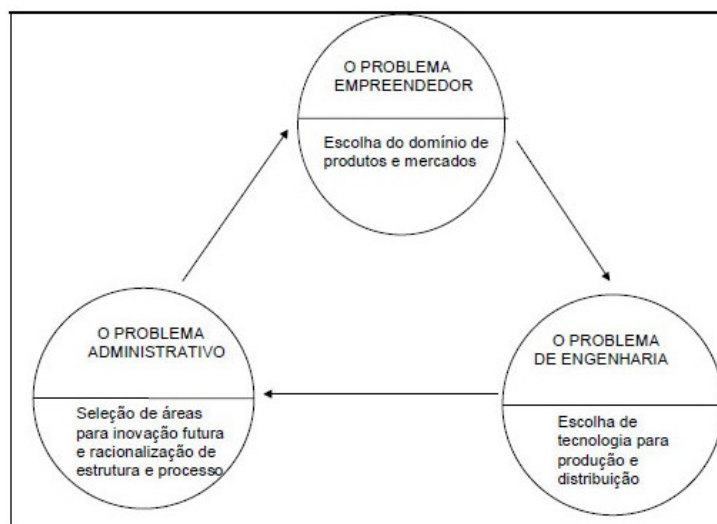


Figura 3: Ciclo adaptativo de Miles e Snow
Fonte: (MILES; SNOW, 1978, p 24)

Existe ainda a matriz de Ansoff, que visa fornecer para a empresa condições para que essa tenha um crescimento em suas unidades de negócios (CONDE; VIVEIROS; FERNANDES, 2010:22):

- **Penetração de mercado:** Foca nos tipos de mudanças que um cliente pode ter durante seu relacionamento com a empresa, por exemplo: Quando um cliente ocasional passa ser um cliente regular.
- **Desenvolvimento de mercado:** Foca nas ações da empresa para que esta conquiste os clientes da concorrência.
- **Desenvolvimento de produtos:** Considera os esforços para que uma empresa venda outros tipos de produtos para seus clientes regulares.
- **Diversificação:** Sendo essa estratégia considerada de maior risco, trata-se em expandir a empresa para entrar em novos mercados, com novos produtos e assim ganhar credibilidade através de uma comunicação explicativa sobre tal expansão.

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Figura 4: Matriz de Ansoff

Fonte: (ANSOFF, 1979 apud CONDE; VIVEIROS; FERNANDES, 2010:22)

Seja qual for o modelo de estratégia competitiva aplicado, o resultado que se deseja com os esforços empregados será o de construir e proteger uma vantagem competitiva única e de extremo valor para o mercado. A vantagem competitiva conquistada tem que ser, de fato, aproveitada pela organização e também difícil de ser copiada pelos seus concorrentes (ROVINA, 2018).

Observa-se que, assim como na origem da estratégia, onde o exército além de conhecer o seu inimigo deve também conhecer a si (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; MEIRELLES; GONÇALVES, 2001), é de fundamental importância para uma organização conhecer qual é a estratégia competitiva que ela poderá estar usando. Para fazer uma auto análise com esse intento, é interessante observar dois possíveis caminhos: O caminho complexo ou o caminho reflexivo (ROVINA, 2018). O primeiro caminho seria algo mais complexo, onde a empresa deverá fazer uma análise profunda sobre o mercado em que ela está inserida, com todas as particularidades envolvidas. O segundo caminho, que é o reflexivo, seria usado pelas empresas que não tenha condições de usar o caminho complexo, devido a impossibilidade de arcar com os esforços que seriam empregados para isso, e sendo assim, utiliza-se dos diversos modelos de mercados existentes (ROVINA, 2018), como por exemplo, os apresentados neste artigo: Porter (apresentado de forma mais profunda) ou Miles & Snow e a Matriz de Ansoff (apresentados no artigo de forma superficial, apenas para demonstrar a existência de outros modelos além do modelo de Porter).

7. Considerações finais

Foi abordada a existência de uma acirrada disputa entre as organizações para obterem o sucesso e a liderança em seus negócios e que na busca por esse intento, como visto neste artigo, é necessário que a empresa tenha uma estratégia para o enfrentamento da concorrência. Descobriu-se que existem, na da estratégia competitiva empresarial, vários pensamentos e modelos a serem usados por uma organização e dentre tais, foram apresentados três: Porter de forma mais profunda; Miles & Snow e Ansoff (sem aprofundar nestes dois, apenas com a intenção de demonstrar a existência de outras possibilidades).

A pesquisa e a metodologia aplicada, foram suficientes para a análise desejada sobre a estratégia competitiva no contexto das organizações e principalmente sobre as abordagens existentes em seus modelos. Como aprendido, o modelo de Porter (2020), ensina sobre o fato de que a competição entre as empresas está alicerçada de forma estrutural no meio ambiente em que elas se encontram, e que essas empresas competem “com” e “contra” 5 forças que resultam em 3 abordagens genéricas a serem usadas para se defenderem quando estiverem sendo atacadas por uma dessas forças. Foi visto também que para o uso destas estratégias genéricas deve-se ficar atento aos possíveis riscos que essas podem causar. Espera-se que os resultados e a reflexão em cima dos ensinamentos, aqui aprendidos, contribuam como um ponto de partida para aprofundamentos em outras pesquisas e estudos da área, bem como para todos aqueles que estejam buscando aprender sobre o assunto, e assim fazer uso do modelo de estratégia competitiva empresarial para um melhor posicionamento da empresa frente à concorrência no mercado de atuação.

Referências

BRACKER, J. **The historical development of the strategic management concept**, Academy of Management Review, 1980, 5, 219-224.

CASAROTTO, Camila. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio? In.: **rockcontent**. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter>. Acesso em 10 de agosto de 2021. Publicado em 11 de dezembro de 2020.

CONDE, A. J.; VIVEIROS, P. C. K.; FERNANDES, E.P., **Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde**, São Paulo: Future SRJ, v.2, n2, pp. 17-37, 07 dez 2010

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FAHEY, L. **The strategic planning management reader**, Englewood, Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

McNICHOLS, T.J. **Policy making and executive action**. 5.ed. New York: McGraw-Hill, 1977.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M.T.; GONÇALVES, C. (org.). administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**, New York: McGraw-Hill, 1978.

PORTER, Michael. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora GEN Atlas, 22 setembro de 2020. Rio de Janeiro. Edição Kindle.

PRAIA, J.F; CACHAPUZ, A. F. C.; PÉREZ, D. G. **Problema, teoria e observação em ciência: para uma reorientação epistemológica da educação em ciência**; Ciência & Educação. v.8, n1, p.127-145, 2002.

Rovina, Jackson. O que é Estratégia Competitiva e qual é a da sua organização. In.: **Euax Consulting**.

Disponível em <https://www.euax.com.br/2018/10/estrategia-competitiva>.

Acesso em 03/07/2021. Publicado em 23 de out de 2018.

STEINER, G. and MINER, J. **Management policy and strategy: Text, readings and cases**. New York: Macmillan, 1977.

WILL, D. E. M. **Metodologia da pesquisa científica**. Livro digital. 2ª ed. Palhoça. Unisul Virtual, 2012.