

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (1986), existem três estratégias potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável no longo prazo em um indústria, ou seja, para superar outras empresas num determinado mercado.

- 1) Liderança no custo total
- 2) Diferenciação
- 3) Enfoque

A primeira estratégia genérica, de *liderança no custo total*, consiste em alcançar a liderança numa indústria por meio da busca do menor custo total de determinado produto ou serviço. Isso significa que uma empresa direcionada para esta estratégia deve ter como objetivo central a busca pelo menor custo do produto/serviço em relação aos seus concorrentes, entretanto, sem ignorar elementos ou atributos essenciais do artigo comercializado (PORTER, 1986).

A posição de liderança no custo total, segundo o autor, oferece vantagens e proteção em relação às forças da indústria (compradores, fornecedores, novos entrantes, concorrentes e substitutos). Liderar no custo, entretanto, exige maior parcela de mercado, controle de custos rígidos e investimentos em tecnologia ou processos que colaborem com a redução total dos custos da empresa.

Liderar no custo total, na perspectiva de uma academia de ginástica, exige, por exemplo, buscar um aluguel menor que o da concorrência, equipamentos que precisam de menos manutenção, investir pouco em publicidade, reduzir gastos com salários apenas ao essencial, etc.

A *diferenciação* é a segunda estratégia genérica e, conforme explica Porter (1986), consiste em criar algo, no produto ou no serviço oferecido, que seja único em relação ao restante da indústria. A diferenciação pode estar em apenas um elemento, ou em vários atributos do produto/serviço, desde que isso seja percebido e valorizado pelos consumidores daquela indústria.

Ao contrário da estratégia de liderança no custo total, a diferenciação torna, algumas vezes, inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado. O diferencial/a exclusividade do produto/serviço torna, no entanto, esta estratégia viável para obter retornos acima da média e também cria uma posição defensável, no longo prazo, para enfrentar as forças competitivas da indústria.

A terceira estratégia genérica é o *enfoque*. Ao utilizar-se desta estratégia, uma organização deve focalizar “um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (PORTER, 1986, p.52). O autor explica que, ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação, que visam explorar a indústria, o enfoque procura atender excelentemente apenas um determinado alvo.

Neste sentido, a estratégia de enfoque acaba atingindo a diferenciação, ou o menor custo – ou ambos – naquele nicho específico, mesmo que não atinja em relação à indústria. A empresa com estratégia de enfoque terá o menor custo, ou o produto diferenciado para aquela determinada região geográfica, ou para aquele determinado grupo comprador.

Porter (1986) explica que uma organização que opte como estratégia o meio-termo, ou seja, tentar assumir ao mesmo tempo mais de uma estratégia, é uma atitude que em longo prazo não tende a ser sustentável. O autor acredita que é necessário tomar uma única estratégia como fundamental, pois a execução adequada de cada estratégia genérica exige recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo distintos.

Por fim, Porter (1986) esclarece sobre os riscos de assumir cada uma das estratégias genéricas. Essencialmente, esses riscos estão atrelados em não atingir com êxito a estratégia almejada, ou que a essência de determinada estratégia (menor preço, diferencial, ou enfoque) não seja valorizada pelos compradores da indústria.