

Capítulo 2

Estratégia competitiva

António Carrizo Moreira

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo
Universidade de Aveiro
Autor correspondente

Resumo:

A estratégia envolve um conjunto de decisões importantes da empresa que ligam o passado, presente e futuro, envolvendo a adequação das características internas da empresa ao ambiente contextual. Este capítulo apresenta as estratégias competitivas procurando fornecer um conjunto de conceitos relacionados com a estratégia competitiva da empresa. O capítulo subdivide-se em cinco secções diferentes. Depois de uma introdução, a segunda secção apresenta o conceito das cinco forças competitivas de Michael Porter. Por sua vez, a terceira secção apresenta os conceitos de vantagem competitiva e estratégias competitivas genéricas e a quarta apresenta o conceito de sustentabilidade estratégica. A quinta secção apresenta a relação entre o modelo das cinco forças competitivas e modelos adaptados das estratégias competitivas. Finalmente, as conclusões são apresentadas na secção sexta.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, Estratégias competitivas genéricas, Modelo das cinco forças competitivas.

1. Introdução

O conceito de Estratégia tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica e diversos autores têm conseguido dar-lhe vida – Quinn, Porter, Ansoff, Mintzberg, Chandler, entre outros – embora não haja unanimidade no seu entendimento. O termo é amplamente utilizado pelo facto de se associar longevidade das empresas à aplicação de uma «boa» estratégia, mesmo sem se compreender o significado do termo ou os princípios básicos que norteiam as decisões estratégicas.

A estratégia está associada à adequação entre a perspetiva interna da empresa e o meio envolvente onde a empresa procura adequar-se às alterações demográficas, sociológicas, económicas e tecnológicas de forma a tornar-se mais «competitiva». Claramente, quanto mais complexos sejam os fatores exógenos do meio envolvente, maiores serão as necessidades das empresas em interpretar essas perspetivas exógenas e tomar decisões para adequar os seus recursos. O conjunto de decisões respeitantes ao estabelecimento de um rumo futuro para adequar os seus recursos endógenos às variáveis exógenas do meio envolvente designa-se como Planeamento Estratégico. A definição de uma estratégia adequada envolve um processo de decisão que procura assegurar o futuro da empresa a longo prazo, onde o desempenho competitivo garanta o crescimento sustentado da empresa, refletido numa rentabilidade adequada. Isto significa a adequação contínua dos recursos internos à constante mutação do meio ambiente.

O termo estratégia relaciona-se com a forma como a empresa procura atingir os objetivos, utilizar os seus recursos e implementar as suas ações face ao meio envolvente. Assim, pode-se definir o conceito de estratégia como envolvendo as seguintes dimensões:

- Estratégia enquanto conjunto coerente de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.
- Estratégia enquanto meio de definição de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e de afetação de recursos para atingir esses objetivos.
- Estratégia enquanto estabelecimento de meios fundamentais para atingir os objetivos definidos, sujeitos às restrições do meio envolvente, o que implica estabelecer prioridades na alocação de recursos e a definição de planos de ação para interagir com o meio envolvente.

- Estratégia enquanto meio de decisão da combinação de competências distintivas (forças e fraquezas) que definem a capacidade ou domínio competitivo da empresa para fazer face às oportunidades e ameaças do meio envolvente.
- Estratégia enquanto meio de criação de valor acrescentado para os clientes através da definição de um conjunto de atividades distintivas face aos concorrentes, o que pode dar origem a produtos/serviços diferenciados ou a custos unitários inferiores.
- Estratégia enquanto ação competitiva que permita uma posição defensável na indústria ou no mercado, de forma a permitir obter um retorno maior sobre o investimento ou uma contribuição económica e social para todos os *stakeholders*.

Tendo em consideração estas dimensões, pode-se dizer que a estratégia envolve algumas dimensões importantes que dão vida ao processo de definição da estratégia e do planeamento estratégico, entre os quais se destacam as seguintes:

- Uma perspetiva de continuidade entre o passado, presente e futuro enquanto ação competitiva que permita à empresa promover o crescimento e desenvolvimento sustentável ao longo do tempo.
- A empresa como um conjunto de recursos e competências internas que permitem a criação de vantagens competitivas que alavancam a criação de valor acrescentado e a transformação da empresa face aos seus potenciais concorrentes.
- Uma adaptação constante da empresa ao meio envolvente de forma a poder fazer face às mutações económicas, tecnológicas, sociais e políticas, adequando os seus recursos e competências endógenos.

Michael Porter associa o conceito de estratégia competitiva ao conceito de atratividade relativa de um setor económico (que por questões académicas chamaremos de indústria) que influencia a rentabilidade da indústria e da empresa a longo prazo. Porter defende que cada indústria é influenciada por um conjunto de cinco forças competitivas que a empresa deveria conhecer, de forma a poder concorrer garantindo uma posição defensável sob a forma de estratégias genéricas, que garantam à empresa lidar com sucesso com as cinco forças competitivas da indústria na obtenção de um desempe-

nho superior aos concorrentes e, inerentemente, uma rentabilidade acima da média.

Porter também defendeu que a vantagem competitiva da empresa é influenciada pelo conjunto de atividades distintas em que a empresa está envolvida para desenvolver, produzir, distribuir e dar apoio ao seu produto/serviço. Isto é, a cadeia de atividades que gera valor para o cliente, que designou de cadeia de valor.

Assim, tendo por base uma perspetiva de mercado, tipicamente associado ao paradigma estrutura-conduta-desempenho, este capítulo trata de três conceitos base – as cinco forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor – as bases da estratégia competitiva e das vantagens competitivas.

2. O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter

A estratégia de uma empresa tem como objetivo principal garantir a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais eficaz do que os seus concorrentes. Como tal, uma empresa deve acompanhar as necessidades dos clientes bem como as inovações dos seus concorrentes o que leva, inevitavelmente, ao lançamento de novos produtos ou à entrada em novos mercados para garantir uma adequação permanente da empresa ao meio envolvente.

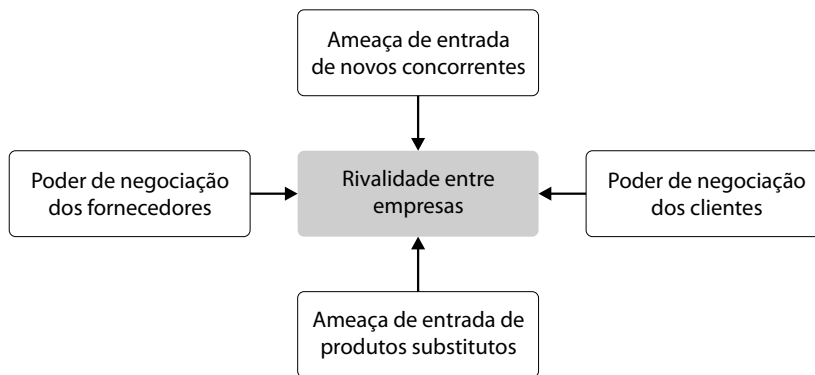
Depois de se definir o âmbito de atuação comercial da empresa deve ser definido o tipo de vantagem competitiva que a empresa irá explorar para fazer face à concorrência nos segmentos escolhidos e obter níveis de rentabilidade operacionais superiores aos concorrentes.

A estratégia competitiva da empresa lida com as abordagens competitivas implementadas pela empresa de forma a ter sucesso no mercado. Envolve movimentos ofensivos, a fim de assegurar as vantagens sobre as empresas rivais, e movimentos defensivos, a fim de proteger posições competitivas já conquistadas aos concorrentes.

Segundo Porter, a competição numa indústria encontra-se arraigada nos seus fatores económico-sociais exógenos e depende de cinco forças básicas, conforme se apresenta na Figura 2.1:

- Rivalidade entre as empresas concorrentes na própria indústria;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de entrada de produtos substitutos;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes.

Figura 2.1. Modelo das cinco forças competitivas



Uma vez que as empresas adotam estratégias competitivas para tentar ultrapassar os seus concorrentes, torna-se imperioso aprofundar o modelo das cinco forças. De acordo com Porter, é a dinâmica coletiva dessas cinco forças que determina a perspectiva de lucros de toda a indústria. Assim, o gestor deve procurar uma posição competitiva na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas cinco forças ou de influenciá-las a seu favor. A importância destas cinco forças varia de indústria para indústria, podendo-se alterar à medida que o contexto económico-social evolui. Em indústrias onde as cinco forças são favoráveis, muitos concorrentes obtêm retornos atrativos, enquanto em indústrias onde a pressão de uma ou mais forças é intensa, poucas são as empresas que obtêm retornos atrativos, apesar dos seus esforços.

O modelo das cinco forças competitivas ajuda a entender a origem da rentabilidade estrutural da indústria, uma vez que essas forças influenciam

preços, custos e investimentos necessários pelos concorrentes da indústria. De acordo com este modelo, a atratividade a longo prazo de uma indústria resulta da ação conjunta dessas cinco forças.

2.1. Rivalidade entre as empresas concorrentes na própria indústria

A rivalidade entre empresas de uma indústria está relacionada com a intensidade competitiva com que as empresas concorrem. Quanto maior for a rivalidade concorrencial interempresarial, menor será a rentabilidade estrutural da indústria.

Uma vez que as empresas estão constantemente à procura de uma melhor posição no mercado, procuram implementar estratégias que lhes permitam competir adequadamente, procurando estratégias difíceis de imitar. Se estas estratégias não resultarem, tentam substituí-las por outras mais eficazes. Como consequência, a intensidade da rivalidade tem influência nos preços de mercado praticados assim como nos custos dos produtos, e consequentemente das margens, para poder bater os da concorrência.

Como resultado das ações competitivas dos concorrentes, há uma intensificação da pressão competitiva sobre as empresas da indústria, pelo que as pressões competitivas tornam-se «regras de competição» e requisitos de sucesso.

Quanto mais diversificada for uma indústria, mais concorrentes existem e tendencialmente maior é a rivalidade entre os concorrentes. A rivalidade entre empresas é mais intensa quando:

- As empresas são semelhantes em termos de tamanho e capacidade concorrencial;
- A procura da indústria evolui lentamente;
- As empresas pertencem a indústrias de «preço baixo»;
- É mais desvantajoso economicamente abandonar a indústria do que permanecer nela e competir, o que normalmente está associado a indústrias de capital intensivo;

- Os produtos/serviços dos concorrentes não são diferenciados;
- Empresas «poderosas» se tornam em competidoras agressivas e compram empresas mais pequenas utilizando-as para ações competitivas em vários segmentos.

2.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes está relacionada com a possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria. Assim, quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural da indústria, dado que há sérios riscos de aumento da concorrência.

A ameaça de entrada de novos concorrentes, enquanto força competitiva, depende de dois fatores fundamentais: as barreiras à entrada e a capacidade de resposta.

As principais barreiras à entrada são as seguintes:

- Economias de escala. Sobretudo em setores de escala intensiva, as grandes empresas têm vantagens devido ao facto de o custo unitário de um produto diminuir à medida que o volume de produção aumenta, o que implica que um novo concorrente poderá estar em desvantagem competitiva;
- Efeitos da curva de experiência, que se fazem sentir sobretudo pela acumulação do conhecimento à medida que a produção aumenta. Tal como as economias de escala, os efeitos da curva da experiência fazem-se sentir na diminuição dos custos unitários;
- Necessidades de capital. Quanto maiores são os recursos financeiros necessários para concorrer numa indústria, maior é a barreira à entrada, sobretudo devido ao risco associado a investimentos que se podem tornar irrecuperáveis, como por exemplo em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) e marketing;
- Lealdade do cliente e preferência de marca. Como as empresas estabelecidas têm uma marca conhecida, podem ter desenvolvido uma maior fidelidade do cliente. Uma nova empresa na indústria teria de investir para granjear a lealdade do consumidor e uma imagem adequada;
- Acessibilidade a canais de distribuição. É o que ocorre sempre que um novo entrante o pretende fazer dado que terá de conquistar quota de

mercado com estratégias agressivas e esperar as retaliações dos concorrentes da indústria;

- Desvantagens de custo independente da escala. As empresas estabelecidas na indústria podem ter vantagens de custo devido ao domínio de diversos fatores como sejam tecnologia patenteada, *know-how* de produtos, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável, força laboral experiente, entre outros, pelo que será difícil a alguns entrantes contrabalançar esta desvantagem;
- Política governamental que limite a entrada numa determinada indústria, que exija normas de segurança específicas, que limite o número de licenças de exploração, ou que limite acesso a matérias-primas. É mais premente em indústrias altamente regulamentadas.

Entre as características da capacidade de resposta distinguem-se as seguintes:

- Agressividade histórica nas respostas, que está relacionada com a forma e intensidade com que as concorrentes da indústria reagem às entradas de empresas na indústria. Quanto maior for a agressividade da resposta, maior será a barreira à entrada.
- Barreiras à saída, que estão relacionadas com a dificuldade que as empresas têm para abandonar a indústria. Assim, quanto maior for o investimento inicial para concorrer numa indústria, maior será a barreira à saída.

2.3. Ameaça de entrada de produtos substitutos

A ameaça de entrada de produtos substitutos está relacionada com o impacto da existência de produtos/serviços alternativos/substitutos que satisfaçam as mesmas necessidades dos consumidores da indústria. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural da indústria.

O preço dos produtos substitutos impõe um limite ao preço dos produtos concorrentes, limitando o lucro e, para além disto, aumenta o risco de estagnação das vendas caso não se melhore a qualidade do produto/serviço prestado, não se reduza o preço ou não se diferencie o produto.

A ameaça de entrada de produtos substitutos é forte quando:

- A qualidade percebida dos produtos substitutos é elevada;
- Os clientes são pouco leais ao produto/serviço;
- Os custos de mudança de fornecedor são baixos;
- Os preços dos substitutos são atrativos.

2.4. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores está relacionado com a capacidade que estes têm em influenciar os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos às empresas da indústria. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural da indústria.

O poder de negociação entre os fornecedores e as empresas da indústria depende, entre outras coisas, das seguintes características:

- Importância da empresa para o fornecedor;
- Importância do produto para o fornecedor;
- Número e tamanho dos fornecedores. Quanto maiores forem os fornecedores e/ou menor o número de fornecedores, maior será o seu poder de negociação;
- Grau de concorrência dos fornecedores com novos fornecedores substitutos;
- Grau de diferenciação do produto dos fornecedores e respetivo custo de transferência;
- Impossibilidade das empresas da indústria fazerem uma integração vertical a montante ou de arranjam facilmente fornecedores substitutos;
- Possibilidade de integração vertical a jusante.

2.5. Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores está relacionado com a capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos. Quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural da indústria.

O poder de negociação entre os compradores e as empresas da indústria depende das seguintes características:

- Importância do produto para o cliente;
- Número e tamanho das empresas da indústria;
- Número e tamanho dos compradores;
- Percentagem de vendas que os compradores representam para a indústria;
- Política de compras dentro da indústria;
- Possibilidade dos compradores poderem integrar verticalmente a montante;
- Grau de diferenciação do produto/serviço;
- Montante médio da compra.

Em suma, uma indústria é tanto mais (menos) atrativa quanto: menor (maior) a rivalidade entre as empresas da indústria; menor (maior) a ameaça de entrada de novos concorrentes; menor (maior) a ameaça de produtos substitutos; menor (maior) o poder negocial dos fornecedores; e menor (maior) o poder negocial dos clientes.

3. Vantagem competitiva e estratégias competitivas genéricas

De forma a definir o âmbito da estratégia a implementar, tendo por base a adequação da empresa ao meio envolvente, a empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido. A estratégia empresarial deve dar resposta a duas questões-chave:

- Onde competir, isto é, em que segmentos a empresa deve atuar;
- Como competir, ou seja, qual a vantagem competitiva a explorar pela empresa, no seu conjunto de negócios.

Porter demonstrou que a posse de vantagens competitivas permite à empresa obter uma rentabilidade operacional superior à média da indústria. Igualmente, defendeu que a vantagem competitiva resulta da capacidade de praticar preços acima da média e/ou ter custos abaixo da média da indústria. Para praticar preços acima da média é necessária uma diferenciação acrescida.

Segundo Porter, para uma empresa gerar vantagens competitivas deve ter competências nucleares que lhe permita concorrer ou num mercado amplo ou então em segmentos específicos. A empresa deve procurar uma fonte de superioridade competitiva face aos seus concorrentes, isto é, deve poder alcançar custos inferiores e/ou uma maior diferenciação face aos seus concorrentes.

Uma vez alcançadas as fontes de vantagem competitiva, Porter defende um conjunto de quatro estratégias competitivas genéricas, conforme apresentado na Figura 2.2, que conferem às empresas vantagens de forma a superar os seus concorrentes. As estratégias genéricas são as seguintes: liderança de custo, diferenciação, especialização com custos baixos e com diferenciação. Estas estratégias genéricas permitem às empresas enfrentar as cinco forças competitivas atrás referidas e alcançar um desempenho superior na indústria.

De acordo com a tipologia de estratégias competitivas genéricas, a empresa deve optar por concorrer num âmbito competitivo amplo ou restrito – a empresa deve optar por servir a globalidade do mercado ou apenas um conjunto restrito de segmentos – e por uma vantagem competitiva que permita à empresa superiorizar-se face aos concorrentes tendo por base ou os custos ou a diferenciação.

Figura 2.2. Estratégias genéricas de acordo com o mercado-alvo a atingir

		Vantagem competitiva	
		Custos baixos	Diferenciação
Âmbito competitivo	Mercado amplo	Liderança de custos	Diferenciação
	Mercado restrito	Especialização com custos baixos	Especialização com diferenciação

Michael Porter demonstrou que as empresas tiram partido das suas vantagens competitivas relativamente aos concorrentes em cada área de negócios em que atuam.

A liderança de custos é uma das estratégias possíveis e resume-se à produção e distribuição dos produtos ou serviços, tirando proveito dos seus custos, mais reduzidos do que os da concorrência.

Por sua vez, a diferenciação consiste em concorrer no mercado através de produtos ou serviços que os clientes identificam como tendo características únicas e, portanto, diferentes dos concorrentes.

Finalmente, a empresa poderá também adotar uma estratégia de especialização focando os seus esforços num segmento ou nicho de mercado específico, de forma a servir, por exemplo, um grupo de clientes com características próprias/exclusivas ou uma área geográfica específica.

3.1. Estratégia de liderança de custos

A estratégia de liderança de custos é normalmente implementada por empresas que procuram expandir a sua quota de mercado através da redução de custos face aos concorrentes. Normalmente, procura-se atingir o menor custo possível através da utilização de políticas organizacionais e processos que orientem a empresa para a redução dos custos. Geralmente, são as empresas que tiram proveito de economias de escala e com capacidade de satisfazer uma ampla procura que beneficiam deste posicionamento de custo baixo e que têm mais facilidade em tirar proveito de uma estratégia de liderança de custo. De referir que, embora a qualidade e atendimento ao cliente não deixem de ser importantes, o foco desta estratégia é o baixo custo de forma a conquistar clientes sensíveis ao preço.

Os custos mais baixos geram uma melhor posição competitiva e alavancam um bom desempenho, fazendo com que os concorrentes se digladiem em termos de preço, o que gera uma erosão concorrencial para os que não conseguem implementar estratégias de liderança de custos. Esta estratégia tem também um impacto positivo relativamente ao poder de negociação com os fornecedores, dado que proporciona uma maior flexibilidade face aos concorrentes perante potenciais aumentos de preços exercidos pelos fornecedores a montante. Esta estratégia de liderança de custos permite neutralizar potenciais ameaças de produtos/serviços substitutos, dado que permite uma

posição competitiva mais defensável através de um posicionamento-preço mais agressivo. Igualmente, esta estratégia de liderança de custos permite à empresa defender-se da ameaça de novos concorrentes, dado que as economias de escala permitem implementar uma política de custos e preços baixos, o que desincentiva a entrada de potenciais concorrentes. Na perspectiva de Porter, uma indústria comportaria apenas um líder em custo dado que se todos os concorrentes procurassem concorrer em termos de preço, a indústria seria caracterizada por guerras de preços, tornando-se nefasto para todos os concorrentes da indústria.

Um concorrente tem uma posição privilegiada na indústria quando consegue alcançar e manter a liderança de custos e, ao mesmo tempo, concorrer utilizando os preços médios da indústria. Isto permite-lhe ser um concorrente com um desempenho acima da média.

Só quando a empresa tiver preços semelhantes ou inferiores à concorrência é que a posição de baixo custo se traduz em retornos mais elevados e numa posição sustentável na indústria. No entanto, um líder de custo não pode ignorar a diferenciação. Se os produtos ou serviços de uma empresa com uma estratégia de liderança de custos for desadequada ao conjunto de clientes sensíveis ao preço, a empresa será obrigada a reduzir os preços, abaixo dos da concorrência ou a aumentar/adequar a qualidade do seu produto, o que retirará toda a vantagem à sua posição favorável de custo.

Embora as empresas possam alcançar a liderança de custos através de diversos fatores, a inexistência de uma metodologia sistemática para a análise dos custos internos, na maior parte das empresas, leva a que estas cometam alguns erros, entre os quais se destacam os seguintes:

- Excessiva concentração nos custos de produção;
- Cair inadvertidamente numa estratégia de especialização, por excesso de foco nos custos;
- Ignorar os custos da logística e do equipamento produtivo;
- Não identificar quais os fatores que afetam o custo total;
- Pouca preocupação com atividades que são uma pequena fração do custo total;
- Não tentar modificar a cadeia de atividades.

Uma metodologia sistemática para a análise dos custos deve permitir à empresa obter uma vantagem de custo sustentável ou minimizar a sua desvantagem de custo.

3.2. Análise de custos

De notar que os diversos componentes que contribuem para os custos dos produtos de uma empresa e a sua evolução ao longo do tempo são influenciados pelas atividades que a empresa executa dentro de uma indústria, às quais estão associadas um valor económico. Assim, a análise de custos deve debruçar-se sobre os custos de cada atividade e não sobre os custos totais da empresa, uma vez que cada atividade tem a sua própria estrutura de custos, que pode ser afetada por outras atividades tanto dentro como fora da empresa.

A empresa estará numa posição de liderança de custos se os custos totais de todas as suas atividades forem inferiores aos dos concorrentes.

O primeiro passo para elaborar uma análise de custos é definir a cadeia de valor de uma empresa, atribuindo custos operacionais reais a cada uma das suas atividades, com o objetivo de analisar os seguintes fatores:

- Comportamento do custo da atividade;
- Diferenças entre concorrentes na execução da atividade;
- Volume e crescimento do custo representado pela atividade.

O comportamento do custo das atividades de uma empresa determina a posição dos seus custos e depende de determinados fatores estruturais que exercem influência sobre eles e que são, normalmente, designados por geradores de custos. Estes podem ser combinados para determinar o custo de uma atividade. Além disso, dentro de uma indústria, os geradores de custos diferem de empresa para empresa se forem utilizadas cadeias de valor diferentes.

Os principais geradores de custos que podem ser controlados pela empresa são os seguintes:

- Aprendizagem;
- Capacidade de utilização;
- Considerações temporais/liderança;
- Economias de escala;
- Escolhas estratégicas e decisões operacionais;

- Fatores institucionais;
- Grau de integração vertical;
- Ligação com outras atividades na cadeia de custos;
- Localização;
- Partilha de atividades.

A posição dos custos de uma empresa não é determinada por cada um dos geradores de custos de forma individual, mas sim por vários, uma vez que eles atuam de forma interativa.

3.2.1. Descrição dos diferentes geradores de custos

■ Aprendizagem

Dado que a aprendizagem aumenta a eficiência, o custo de uma atividade pode diminuir ao longo do tempo através de diversos mecanismos, como por exemplo, mudança no *layout*, melhor programação, maior eficiência da mão-de-obra, modificação no projeto do produto, que conduzirão a uma melhor produção, maior utilização do ativo e melhor adaptação das matérias-primas ao processo produtivo.

De notar que os níveis de melhoria resultantes da aprendizagem variam de acordo com as atividades, pelo que o importante é a procura da diminuição dos custos das atividades ao longo do tempo. Assim, para as empresas poderem manter e melhorar as suas posições de liderança de custos devem compreender e dominar os mecanismos específicos à gestão de conhecimento das principais atividades geradoras de custos e identificar a melhor forma de melhorar ao longo do tempo.

■ Capacidade de utilização

Quando uma atividade tem um custo fixo substancial, a sua capacidade de utilização tem uma influência importante dado que os custos fixos são «agravados» devido à subutilização. Assim, deve ser feita uma análise dos custos com base no padrão de utilização de um ciclo inteiro, e não por certos períodos no tempo. Quanto maior for a capacidade de utilização, maior será a diminuição dos seus custos unitários.

É necessário acompanhar a capacidade de utilização da empresa de forma a garantir que as condições da sua capacidade de utilização não se deterioram.

■ Considerações temporais/liderança

O pioneirismo na adoção de um novo produto/serviço beneficia a empresa no reconhecimento da sua capacidade de inovação tecnológica como da sua marca, podendo usufruir da sua redução de custos devido ao seu comportamento inovador. No entanto, a liderança pode trazer algumas desvantagens, uma vez que as outras empresas, através de comportamentos inovadores, podem:

- Comprar equipamento mais moderno;
- Evitar despesas de desenvolvimento de mercado;
- Evitar despesas de desenvolvimento de produto.

De notar que a oportunidade pode aumentar ou reduzir os custos face aos concorrentes, em função da atividade de valor, pelo que a vantagem de custo pode ser sustentável ou ser apenas uma vantagem de custo de curto prazo.

■ Economias de escala

As economias ou deseconomias de escala acabam sempre por afetar os custos de uma atividade.

Se, por um lado, o aumento da utilização da capacidade distribui os custos fixos por um volume maior de produção, por outro, à medida que aumenta a produção, o aumento da complexidade e dos custos de coordenação pode dar origem a deseconomias de escala.

De notar que as economias de escala não são todas equivalentes, uma vez que o tamanho da escala difere de atividade para atividade e de indústria para indústria. Claramente, as empresas devem evitar destruir a posição de liderança de custos tendo em consideração a indústria em que concorrem e potenciais alterações à estrutura competitiva da indústria. Mais a mais, é importante que a empresa tenha em consideração quais os segmentos dos seus produtos e os mercados geográficos. Por exemplo, se a empresa modificar os produtos por país em vez de vender um produto estandardizado a nível mundial, modifica o tamanho apropriado da escala.

Claramente, a empresa pode influenciar tanto a extensão das economias de escala como o tipo de escala que mais contribui para o custo numa atividade. A empresa deve maximizar a sua sensibilidade às economias de escala que lhe conferem maior vantagem em relação à concorrência.

■ Escolhas estratégicas e decisões operacionais

As escolhas estratégicas com maior impacto sobre os custos de uma empresa são as seguintes:

- Canais de distribuição utilizados;
- Características, desempenho e configuração do produto;
- Especificação das matérias-primas;
- Despesas com marketing e desenvolvimento de novas tecnologias;
- Nível de serviço fornecido;
- Custos relacionados com políticas de gestão de recursos humanos;
- Salários pagos e privilégios dados aos empregados;
- Tecnologia do processo de fabrico;
- Tempo de entrega;
- Tipos de clientes;
- Amplitude e profundidade da oferta pretendida.

As escolhas estratégicas e decisões operacionais têm um papel fundamental na determinação do custo, embora sejam menosprezadas por muitas empresas. É recomendável que as empresas analisem pormenorizadamente cada atividade para identificar o tipo de estratégias envolvidas. Completamente, a análise das estratégias dos concorrentes permite compreender determinadas decisões, explícitas e implícitas, que por sua vez permitem modificar e/ou aperfeiçoar diversas atividades de forma a reduzir os custos.

■ Fatores institucionais

A regulamentação governamental, as férias fiscais, a sindicalização, a política ambiental, a política fiscal, a política de inovação, entre outros, são potenciais geradores de custos finais, podendo reduzi-los ou aumentá-los conforme estes fatores institucionais sejam favoráveis ou desfavoráveis.

Apesar de serem exógenos, as empresas têm de tentar influenciá-los de forma a minimizar o seu impacto.

■ Grau de integração vertical

O nível de integração vertical pode reduzir os custos de diversas formas:

- Internalizando custos de aquisição e de transporte;
- Beneficiando de economias de escala;
- Evitando fornecedores ou compradores com grande poder de negociação.

Contudo, a integração vertical pode dar origem a resultados contrários aos esperados e aumentar os custos devido a:

- Aumento das barreiras à saída;
- Aumento do custo de produção;
- Diminuição da flexibilidade;
- Eliminação de incentivos para a eficiência.

A integração vertical influenciará diferentemente os custos associados às diversas atividades. Assim, é aconselhável que as empresas avaliem os potenciais benefícios da integração e que analisem as funções que executam internamente, de forma a determinar se a integração reduziria os custos das atividades sem afetar a estratégia.

■ **Ligação com outras atividades na cadeia de valor**

Os custos associados a algumas atividades podem ser influenciados pela forma como as restantes atividades são executadas. Existem dois tipos de ligações:

- Ligações com cadeias de valor de fornecedores e distribuidores;
- Ligações dentro da cadeia de valor.

Claramente, estas ligações permitem a redução do custo total das atividades interligadas e não apenas o custo da atividade individual avaliada. Como tal, a ligação com outras atividades proporciona à empresa uma forte vantagem de custo, uma vez que exige uma coordenação conjunta das atividades dentro da organização. Nestes casos, apenas as empresas com fortes recursos organizacionais serão as mais competitivas.

■ **Localização**

A localização geográfica de uma atividade e a sua localização relativamente a outras atividades, nomeadamente em empresas com atividades em vários países, podem influenciar os custos devido a diferenças de:

- Custos administrativos;
- Custos de mão-de-obra;
- Energia;
- Matérias-primas;
- Custos de aprovisionamento;
- Custos de transporte;
- Custos de coordenação;
- Custos e acesso a pessoal técnico qualificado.

A localização tem igualmente influência na diversidade de gostos dos consumidores, no clima, nas normas culturais, entre outras, o que pode influenciar a necessidade de adequar os produtos, bem como os métodos de produção, de forma a servir adequadamente esses mercados

Embora as empresas tenham tendência a menosprezar este gerador de custos, é importante que consigam reduzir o custo através da realocização de algumas atividades de valor ou o estabelecimento de novos padrões de localização das atividades.

■ Partilha de atividades

Em empresas com várias unidades de negócio a partilha de atividades pode ser um fator importante para gerir os custos dessas atividades. Assim, atividades logísticas, de I&D, *know-how*, de gestão de recursos humanos ou de gestão da qualidade, entre outras, quando partilhadas adequadamente, podem aumentar a produtividade e reduzir os custos unitários se estes forem sensíveis a economias de escala ou a curvas da aprendizagem, ou então, se a partilha melhorar o padrão de utilização da capacidade.

A partilha de *know-how* entre atividades isoladas reduz os custos, se as atividades forem similares e se o *know-how* for de tal forma significativo que melhore a eficiência. No fundo, a partilha de *know-how* permite a transferência dos resultados da aprendizagem de uma atividade para outras atividades, com os respetivos ganhos.

3.2.3. Diagnóstico dos geradores de custos

Após a análise aos diferentes geradores de custos, é possível concluir quais os que exercem maior influência. Assim, a empresa deve sempre tentar quantificar a relação entre geradores de custos e o custo de uma atividade, a fim de determinar a sua importância relativa. Esta quantificação permitirá fazer uma previsão da posição dos custos relativos da concorrência.

Uma empresa encontra-se numa posição de liderança de custos quando o total dos custos das suas atividades é inferior aos da concorrência. Esta situação acontece quando os concorrentes não conseguem imitar as fontes da vantagem de custo.

Existem duas formas de uma empresa alcançar a liderança de custos:

- Controlar os geradores de custos com custo total mais significativo;
- Reconfigurar a cadeia de valor, de forma a adotar um método mais eficiente de desenvolver, produzir, distribuir ou comercializar o produto.

Após identificação e análise dos geradores de custos a empresa deverá tentar controlá-los de forma a obter uma melhor atuação do que os seus concorrentes.

3.2.4. Controlo dos diferentes geradores de custos

■ Aprendizagem

Como o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva importante, a empresa deve apostar na formação dos seus colaboradores. No entanto, para poder gerir este gerador de custos a empresa deve apostar na formação dos seus funcionários e estabelecer objetivos a atingir, comparando o índice de aprendizagem, sempre que possível, entre unidades de negócio e padrões da indústria. De qualquer forma, a posição de liderança de custos pode ser prejudicada se a concorrência também tiver acesso ao *know-how* interno da empresa. Para evitar esta situação a empresa deve adotar uma ou mais das seguintes ações:

- Controlo de publicações e documentos utilizados pelos empregados, de forma a gerir as formas de difusão de informação;
- Estabelecimento de cláusulas de sigilo nos contratos de trabalho;
- Retenção de empregados importantes.

A análise da concorrência é também uma forma de adquirir *know-how*. Para tal, a empresa deve estudar e analisar os produtos concorrentes e material publicado bem como manter ligações com os fornecedores da concorrência; de forma a ter acesso a informações que de outra forma não teria.

■ Capacidade de utilização

Para poder equilibrar a sua produtividade a capacidade de utilização poderá ser alterada de diversas formas:

- Fazer com que as atividades de marketing gerem novas procuras sem modificar a escala;
- Extensão da linha para produtos menos cíclicos ou para produtos que utilizem o excesso de capacidade intermitentemente;
- Aumentar a partilha de atividades entre unidades de negócio, sem prejudicar o seu desempenho;
- Utilizar a variável preço sempre que necessário para aumentar a procura;
- Tentar servir segmentos voláteis servidos pela concorrência;
- Tentar manter uma oferta estável entre os clientes.

■ Considerações temporais/liderança

Tentar que a empresa mantenha uma política inovadora de forma a manter o pioneirismo gerando novos produtos/serviços, de forma a manter ou melhorar a sua posição de liderança no mercado, tentando manter melhor o pessoal e tendo acesso aos fornecedores mais inovadores.

■ Economias de escala

A empresa pode procurar reduzir os seus custos através do aumento das economias de escala, seja através de aquisições, da extensão da linha de produtos, da expansão do mercado ou das atividades de marketing.

De notar que a empresa deve optar por aumentar as economias de escala apenas nas atividades que mais a favoreçam, pois um aumento das economias de escala desregrado poderá gerar deseconomias de escala caso a procura não se mantenha.

■ Escolhas estratégicas e decisões operacionais

As escolhas estratégicas são, em grande medida, responsáveis pelo aumento dos custos. Assim, para reduzir estes é necessário modificar aquelas.

Por exemplo, o investimento em tecnologia poderá dar origem a uma diminuição dos custos, na medida em que permite à empresa:

- Desenvolver processos que permitam a diminuição do custo unitário de produção;
- Facilitar a automação;
- Investir em produtos de baixo custo.

De qualquer forma, a empresa deve investir no desenvolvimento tecnológico em áreas que lhe sejam mais vantajosas.

■ Fatores institucionais

Embora a maioria das empresas considere as políticas governamentais como fatores exógenos, há oportunidades que podem ser aproveitadas. Por exemplo, sempre que há novas exigências ambientais, a exportação para mercados com necessidades semelhantes pode ser uma via alternativa de contornar os problemas.

■ Grau de integração vertical

Embora grande parte das empresas hoje em dia siga estratégias colaborativas com parceiros a montante e a jusante, a empresa deve analisar sistematicamente as possibilidades de integração e desintegração vertical, uma vez que podem contribuir para a redução dos custos.

■ Ligação com outras atividades na cadeia de valor

De forma a melhorar a posição da empresa na liderança de custos é necessário melhorar o relacionamento com os fornecedores, por exemplo, oferecendo a possibilidade para ambas as partes ganharem através da coordenação e otimização conjuntas dos seus processos de inovação, gestão da qualidade e partilha de informação.

A empresa deve, então, estudar cuidadosamente as oportunidades de relacionamento próximo com fornecedores e distribuidores e analisar as vantagens que isso lhe trará.

■ Localização

Através da localização a empresa poderá beneficiar de um melhor acesso a fornecedores, eficiência logística, bem como acesso a recursos humanos específicos que lhe permitam alcançar uma liderança de custos significativa.

■ Partilha de atividades

Os custos relativos de uma empresa podem ser reduzidos se as atividades forem partilhadas com unidades de negócio semelhantes, ou então se a empresa apostar em novos negócios onde existam oportunidades para partilhar.

A empresa pode reduzir os seus custos se transferir adequadamente o seu *know-how* para outras unidades com atividades similares.

3.2.5. Reconfiguração da cadeia de valor

Uma forma possível de gerar mudanças significativas na cadeia de valor é reconfigurando-a, de forma a alterar a posição dos custos relativos face a cadeias de valor dos concorrentes.

A reconfiguração da cadeia de valor pode advir de uma série de fatores:

- Processo de produção diferente;
- Diferenças de automação;
- Grandes diferenças na integração vertical a montante e a jusante;
- Mudança na localização das instalações em relação aos fornecedores e clientes;
- Novas matérias-primas;
- Novo canal de distribuição;
- Novos meios de marketing para chegar a públicos diferentes e de forma exclusiva/diferenciada.

Espera-se que a reconfiguração da cadeia de valor possa dar origem a uma vantagem de custo devido a dois motivos:

- A reconfiguração leva frequentemente a uma reestruturação fundamental do custo da empresa, o que resulta numa nova cadeia de valor mais eficiente do que a anterior;

- A nova cadeia de valor modifica os geradores de custos favorecendo a empresa, dado que promove a alteração das economias de escala, a partilha de atividades, os efeitos de localização, bem como outros geradores de custos.

O acompanhamento da cadeia de valor dos concorrentes é sempre importante para se analisar como as diferentes atividades são executadas/geridas. Mais a mais, é sempre importante indagar de que forma se poderá alterar a cadeia de valor. Para tal, deve-se procurar responder às seguintes questões:

- De que forma a relação com outras empresas pode reduzir ou eliminar custos?
- De que forma pode uma atividade ser executada de maneira diferente, ou ser mesmo eliminada?
- De que forma um grupo de atividades pode ser reorganizado ou reagrupado?

3.2.6. Erros na liderança de custos

Embora a estratégia de liderança de custos seja muito importante, há empresas que descaram esta estratégia ao cometerem alguns erros que as impedem de explorar oportunidades que melhorariam a sua posição de custos relativos. Entre os erros mais comuns destacam-se os seguintes:

- Acabar com a diferenciação, que é o que acontece quando algumas empresas procuram eliminar as particularidades que as distinguem na ânsia de obterem custos cada vez mais baixos. Assim, os esforços para a redução de custos devem concentrar-se em atividades que não comprometam a diferenciação da empresa.
- Ignorar as compras. Muitas empresas focam as suas atividades na redução dos custos de mão-de-obra, sem se preocuparem devidamente, por exemplo, com as compras (basta reparar no organigrama ou nos funcionários afetos às compras). Bastaria investir na melhoria das compras para reduzir substancialmente os custos.
- Ignorar custos logísticos. A maioria das empresas associa os custos ao processo de produção. Porém, uma parte significativa do custo provém de atividades como o marketing, vendas e prestação de serviços. Assim,

se a empresa fizer uma análise atenta à totalidade da cadeia de valor, poderá conseguir reduzir os seus custos.

- Negligenciar atividades que são uma pequena fração do custo total. Grande parte das empresas preocupa-se apenas com atividades com custos elevados e não dão a devida atenção a atividades com custos mais baixos.
- Reduzir custos de forma contraditória. É o que acontece, por exemplo, quando as empresas tentam localizar-se perto dos clientes para reduzir os custos de transporte e depois tentam reduzir custos associados ao desenvolvimento de novos produtos.

3.3. Diferenciação

Uma outra estratégia genérica é a diferenciação. Neste tipo de estratégia o que a empresa procura é ser única na sua indústria e, por isso, seleciona um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes tentando satisfazer essas necessidades.

Uma estratégia de diferenciação procura distinguir a oferta da empresa face a empresas concorrentes tendo por base a criação de produtos/serviços que contenham atributos únicos face às ofertas dos concorrentes. Estas características únicas, como sejam atendimento personalizado, marca distintiva ou serviço *premium*, permitem à empresa diferenciar-se dos concorrentes. Para implementar esta estratégia, é necessário que a empresa invista em atividades diferenciadoras, como sejam em I&D, imagem, marca, marketing, e/ou serviços únicos.

Ao contrário da estratégia de liderança de custos, que procura servir grandes quantidades ou volumes tendo por base economias de escala, a estratégia de diferenciação procura servir os clientes de uma forma mais customizada, o que inviabiliza a conquista de grandes quotas de mercado. Isto significa que a diferenciação procura focar-se nos consumidores menos sensíveis ao preço, o que é uma barreira natural à entrada de novos concorrentes em virtude da lealdade dos consumidores, sempre que conseguida. Complementarmente, o poder de negociação dos compradores diminui face à menor sensibilidade ao preço e à procura mais seleta. A diferenciação só é sustentável se cada empresa procurar uma particularidade única que as

diferencie dos seus concorrentes e se existirem consumidores dispostos a pagar o valor dessa diferenciação específica.

Se a diferenciação for bem-sucedida a empresa pode servir mais adequadamente o mercado, utilizar um preço superior e fidelizar os seus clientes. As bases da estratégia de diferenciação estão no valor que o cliente vê no produto. Então, quanto maior for o valor percebido pelo cliente mais sucesso terá a estratégia.

A mais-valia da diferenciação está associada ao valor transmitido aos clientes. Este valor é tão mais importante quando:

- A natureza da diferenciação é subjetiva ou difícil de quantificar;
- A recompra não é frequente;
- Os clientes vão fazer a primeira compra;
- Os consumidores não são sofisticados.

A diferenciação pode ser baseada nas características/atributos do próprio produto, no sistema de distribuição ou através de ações de marketing, vendas e serviço pós-venda.

Uma empresa que consegue diferenciar-se e sustentar essa diferenciação ao longo do tempo consegue posicionar-se como um concorrente acima da média na sua indústria. No entanto, uma empresa que opte pela diferenciação não deve ignorar os custos, mas criar vantagens através deles.

As bases para a diferenciação estão relacionadas, por um lado, com todas as atividades que diminuem aquilo que o cliente tem de pagar pelo produto e, complementarmente, com tudo o que aumenta o desempenho que o cliente obtém.

Embora a empresa deva manter os custos da diferenciação controlados não pode ter custos muito acima dos concorrentes nem praticar preços acima daquilo que os clientes estão dispostos a pagar.

Do ponto de vista de custos, as atividades de diferenciação são mais atrativas quando a empresa tem vantagem de custos sobre os competidores ou quando ela pratica um preço que compensa o acréscimo de custo.

3.3.1. Diferenciação e cadeia de valor

A cadeia de valor joga um papel importante na diferenciação dado que qualquer atividade da empresa pode constituir uma fonte de diferenciação.

A aquisição de matérias-primas, bem como a incorporação de *inputs* mais valorizados pode afetar a forma como o produto/serviço final é diferenciado. As atividades de I&D são também importantes, permitindo desenvolver novos produtos e modelos com um *design* diferente de forma a aumentar a variedade. As atividades logísticas podem ser adaptadas para melhorar a velocidade e consistência das entregas. As atividades de marketing, vendas e serviço pós-venda podem ter impacto sobre a diferenciação.

A diferenciação exige que se faça uma clara análise das atividades que se pretendem utilizar como elementos diferenciadores, enquanto outras atividades podem ser agrupadas se tiverem pouco impacto nessa diferenciação.

De notar que as empresas confundem, por vezes, qualidade com diferenciação. Embora a melhoria da qualidade esteja normalmente associada ao produto físico ou ao serviço e implique uma diferenciação, a diferenciação, enquanto característica geradora de vantagem competitiva, procura criar valor para o cliente.

3.3.2. Descrição dos diferentes geradores de singularidade

A procura de elementos únicos que potenciem a diferenciação acaba por gerar custos, pelo que é necessário identificar os principais geradores da singularidade das atividades de diferenciação e identificar o seu grau de sustentabilidade.

Os principais condutores de singularidade identificam-se seguidamente.

■ Aprendizagem

O que torna uma atividade única pode ser resultado de uma aprendizagem conseguida na forma como se executa uma determinada atividade. Por exemplo, alcançar excelência na redução dos tempos de arranque das máquinas é consequência das características únicas que foram sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo através de processos de melhoria contínua que foram progressivamente internalizados.

■ Condições temporais/liderança

A singularidade pode resultar do *timing* utilizado pela empresa para adotar uma imagem relacionada com a responsabilidade social ou ambiental, ou com uma marca arrojada tornando-a única.

■ Economias de escala

As economias de escala podem permitir que uma atividade seja executada de forma particular, embora na maioria dos casos as economias de escala prejudiquem a singularidade de uma atividade.

■ Escolhas estratégicas

As escolhas estratégicas geram condições muito particulares na diferenciação, entre as quais se destacam as seguintes: desempenho e características do produto oferecido; qualidade das matérias-primas e outros *inputs*; serviços específicos prestados; tecnologia utilizada; marcas e imagem da empresa ou produto; especialização dos colaboradores, entre outras.

■ Fatores institucionais

Os fatores institucionais permitem, por vezes, que uma empresa seja singular. Assim, uma boa relação com os sindicatos pode permitir o estabelecimento de relações laborais particulares.

■ Grau de integração vertical

A integração vertical pode gerar alguma singularidade logo que permita um melhor desempenho ou coordenação das suas atividades. Pode ser interessante sempre que haja um maior número de atividades como fonte de diferenciação.

■ Ligação com outras atividades da cadeia de valor

As ligações com outras atividades da cadeia de valor ou com fornecedores podem resultar em características únicas que permitam que uma atividade seja executada de forma ímpar, aumentando o desempenho.

3.3.4. Custo da diferenciação

Geralmente, a implementação de uma diferenciação é dispendiosa dado que a empresa necessita aumentar os seus custos para atingir as características únicas que lhe vão conferir uma singularidade. A diferenciação exige que a empresa execute atividades de uma forma mais eficiente do que a concorrência. Por exemplo, para um produto ter uma maior durabilidade em relação aos produtos concorrentes, pode ser necessário utilizar materiais mais caros ou então processos específicos.

Algumas formas de diferenciação poderão ser mais onerosas do que outras devido aos geradores de custos das atividades afetadas. De notar que o custo da diferenciação vai depender dos geradores de custos envolvidos para a conferir a singularidade pretendida.

Se uma empresa pretende recorrer à diferenciação agravará os geradores de custos. Além disso, a singularidade aumenta o custo uma vez que afeta os geradores de custos que vão determinar a diferenciação conseguida. Portanto, a posição diferenciadora da empresa vai determinar, em relação aos geradores de custos, o custo da estratégia de diferenciação particular em relação à concorrência.

A aprendizagem, as economias de escala, a oportunidade e a partilha de atividades afetam particularmente o custo da diferenciação. Os geradores de custos desempenham, deste modo, um papel importante na determinação do sucesso de estratégias de diferenciação, contribuindo para a vantagem competitiva.

Tornar uma atividade singular pode, por vezes, reduzir o custo. Por exemplo, a integração vertical pode tornar uma atividade singular e reduzir o custo se o próprio grau de integração vertical for um gerador de custos.

De qualquer forma, uma empresa deve avaliar o custo da diferenciação comparando os custos associados à singularidade, com os da concorrência.

3.3.5. Redução do custo

Tudo o que uma empresa possa fazer para reduzir o custo para o cliente na utilização de um produto constitui um potencial de diferenciação.

É importante que a empresa compreenda a forma como os clientes utilizam o seu produto e como as atividades de marketing, distribuição e outras afetam os seus custos, de forma a poder diminuir o custo para o cliente.

É possível reduzir o custo para o cliente se se conseguir diminuir:

- O custo de distribuição, da prestação de um serviço ou o custo de financiamento;
- O custo direto de utilização do produto, como por exemplo, a mão-de-obra, o combustível, a manutenção e o espaço;
- O custo indireto de utilização do produto ou o impacto do produto sobre outras atividades de valor;
- O custo do cliente noutras atividades de valor sem ligação ao produto físico;
- O risco de falha de produto e, portanto, o custo de rutura.

3.3.6. Melhoria do desempenho do cliente

Para melhorar o desempenho do cliente é necessário que se entenda qual o desempenho desejável do seu ponto de vista. Melhorar o desempenho de clientes industriais, comerciais e institucionais depende daquilo que cria diferenciação junto destes clientes. As necessidades do cliente precisam, portanto, de ser compreendidas.

Uma empresa pode também melhorar o desempenho de consumidores industriais, comerciais e institucionais se os auxiliar a atingir um estatuto, imagem ou prestígio.

Numa estratégia de diferenciação, melhorar o desempenho do cliente é um elemento preponderante na melhoria da satisfação das suas necessidades.

3.3.7. Riscos na diferenciação

Existem alguns riscos que preocupam as empresas que procuram estratégias de diferenciação:

- Desconhecimento do custo de diferenciação. É o que acontece com muitas empresas que não isolam os custos das atividades que executam para se diferenciarem, mas supõem que a diferenciação tem um sentido económico. Assim, a diferenciação acaba por estar associada a maiores despesas;
- A diferenciação excessiva ocorre quando os níveis de qualidade do produto ou serviço são mais altos do que as necessidades dos clientes. Nesta

situação a empresa acaba por ficar vulnerável a concorrentes com preços mais baixos mas com níveis de qualidade pretendidos pelo mercado;

- Foco no produto e não na cadeia de valor. Algumas empresas procuram a diferenciação através do produto físico e não exploram oportunidades de diferenciação em atividades ao longo da cadeia de valor;
- O facto de uma empresa ser singular não significa que ela é diferenciada. A singularidade não resulta em diferenciação a menos que diminua o custo para o cliente ou aumente o seu desempenho;
- Falta de compreensão clara daquilo que o cliente considera valor acrescentado, o que leva a algumas empresas a optarem por uma diferenciação que não é pretendida pelo mercado;
- Fracas barreiras à entrada, o que permite que concorrentes possam facilmente diferenciar os seus produtos, o que limita a sustentabilidade estratégica da diferenciação;
- Não reconhecimento dos segmentos de clientes, o que pode gerar uma diferenciação desadequada;
- Preferência dos clientes por um produto genérico.

3.4. Especialização

As estratégias de especialização procuram servir grupos muito específicos de consumidores, bem como áreas geográficas específicas. Esta estratégia procura tirar proveito da liderança de custo ou da diferenciação num segmento de mercado restrito onde se procura atender a necessidades específicas de um público-alvo e não às necessidades da indústria como um todo. De notar que é possível a coexistência de diversas estratégias de especialização numa indústria desde que as empresas consigam servir nichos de atuação distintos. Ao adotarem uma estratégia de especialização, seja com base nos custos ou na diferenciação, as empresas devem procurar as competências distintivas para gerarem vantagens únicas para explorarem os segmentos escolhidos. Uma estratégia de especialização corretamente definida/implementada ajuda a ultrapassar as cinco forças competitivas, dando origem a retornos acima da média na indústria.

A especialização é diferente das outras duas estratégias atrás referidas pois está relacionada com a escolha de um nicho de mercado restrito dentro

de uma indústria. No fundo, a especialização consiste em selecionar um segmento ou um grupo de segmentos dentro de uma indústria e adaptar as estratégias para os servir adequadamente. Desta forma, procura-se obter uma vantagem competitiva nestes segmentos-alvo embora não se possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de especialização tem duas variantes:

- Especialização com custos baixos;
- Especialização com diferenciação.

Na especialização com custos baixos a empresa procura uma vantagem de custo nos segmentos-alvo, enquanto na especialização com diferenciação a empresa procura diferenciar-se nestes segmentos.

Estas duas variantes resultam das diferenças entre os segmentos-alvo escolhidos e os outros segmentos da indústria, dado que estes possuem diferentes atratividades. Se por um lado a especialização com custos baixos explora as vantagens dos custos em certos segmentos específicos, a especialização com diferenciação explora as necessidades específicas dos consumidores em nicho de mercados específicos.

Não é infrequente os mercados serem servidos de forma ineficiente por concorrentes que têm alvos amplos e que servem todos os segmentos ao mesmo tempo. Assim, para que uma empresa possa explorar uma vantagem competitiva através da especialização é necessário que se dedique apenas a alguns segmentos particulares.

Se os concorrentes tiverem um desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento específico, a empresa deve procurar aproveitar a oportunidade de se especializar pela diferenciação. Por outro lado, se os concorrentes que servem a globalidade do mercado estão a ter um desempenho superior no atendimento das necessidades de um segmento de mercado restrito – com um custo mais alto do que o que seria necessário – a empresa pode ter uma boa oportunidade para se especializar através de custos baixos e servir apenas as necessidades desse nicho específico.

Para se ter sucesso com a estratégia de diferenciação é necessário que o segmento-alvo seja diferente dos outros segmentos do mercado.

Caso uma empresa consiga especializar-se com diferenciação ou com liderança de custos nos segmentos escolhidos, sendo estes atrativos, então a empresa poderá ter um desempenho na indústria acima da média. De notar

que a atratividade é muito importante, pois alguns segmentos da indústria são muito menos lucrativos do que outros, o que terá impacto para a empresa.

3.4.1. Riscos da especialização

Entre os riscos destacam-se os seguintes:

- O desenvolvimento tecnológico cria mudanças importantes, sejam radicais ou incrementais, que alteram as necessidades do mercado bem como a segmentação do mesmo. Assim, as novas tecnologias criam oportunidades para novas estratégias de especialização, mas também para estratégias baseadas em mercados amplos. A flexibilidade na produção, logística e outras atividades de valor, poderá permitir às empresas com alvos amplos ajustar as atividades aos segmentos, mantendo, contudo, uma única cadeia de valor.
- Especializar-se num segmento ou grupo de segmentos não é, por si só, suficiente para se obter uma vantagem competitiva. Estes segmentos devem envolver clientes com necessidades únicas ou exigir uma cadeia de valor distinta daquela que serve os outros segmentos.
- Os segmentos devem ser avaliados periodicamente, dado que evoluem ao longo do tempo, devido às mudanças no comportamento do comprador, ao aparecimento de novos grupos de clientes e às alterações tecnológicas, podendo alterar a composição dos *players* de cada segmento.

3.4.2. Benefícios da especialização

Entre os benefícios destacam-se os seguintes:

- Uma empresa que concorra no mercado amplo corre o risco de ter um desempenho sub-ótimo face aos seus concorrentes, aumentando a sua vulnerabilidade. Ao diminuir o número de segmentos servidos, a empresa pode diminuir a sua vulnerabilidade e aumentar a rentabilidade através da eliminação de segmentos desinteressantes. Desta forma, uma empresa deve deixar de servir determinados segmentos sempre que: é forçada a modificar a sua estratégia geral para servir outros segmentos; o potencial de crescimento e de vendas do segmento é

limitado; o segmento é estruturalmente desinteressante; e obtém poucas vantagens das inter-relações com os outros segmentos.

- Se a empresa identificar uma nova forma de segmentar a indústria, pode projetar uma estratégia de especialização num novo segmento, que anteriormente não era reconhecido como tal. As empresas que conseguem determinar à partida um novo segmento podem obter e explorar a vantagem competitiva nesse segmento.

4. Sustentabilidade estratégica

Uma estratégia leva a um desempenho acima da média na indústria se for sustentável ao longo do tempo. Para tal, a vantagem competitiva tem de resistir e adequar-se à evolução da indústria, bem como às estratégias dos concorrentes.

Para uma estratégia genérica ser sustentável é necessário que a empresa possua algumas barreiras que dificultem a sua imitação. No entanto, quando as barreiras à imitação são ultrapassadas, a empresa não tem outra solução que não seja investir de forma a melhorar a sua posição competitiva.

Em indústrias onde as empresas ocupam posições iguais, no que respeita ao acesso a matérias-primas, economias de escala e outros geradores de custos, não existe uma forma eficaz para uma empresa conseguir uma vantagem de custo significativa. Da mesma forma, em indústrias pouco segmentadas ou com segmentos com diferenças mínimas entre si não há grandes oportunidades para a empresa utilizar estratégias de especialização.

Em muitas indústrias, as três estratégias podem coexistir, desde que as empresas sigam estratégias diferentes ou selecionem bases diferentes para as estratégias adotadas. Há indústrias particularmente vantajosas, sobretudo quando as empresas seguem estratégias de diferenciação com base em diferentes fontes de diferenciação. Contudo, se duas empresas optarem por seguir a mesma estratégia genérica com base nas mesmas fontes o resultado pode ser desastroso para ambas as empresas.

No fundo, o conceito de estratégias genéricas está baseado na ideia de que existem várias formas de alcançar a vantagem competitiva, dependendo da estrutura da indústria. As empresas têm, por isso, de se preocupar em alcançar a tão desejada vantagem competitiva, tornando-a sustentável ao longo do tempo. Ou seja, a empresa antes de decidir a estratégia a utilizar tem de ter em conta a estrutura da indústria para depois tirar proveito da vantagem competitiva.

4.1. Sustentabilidade da liderança de custos

Uma empresa só conseguirá um desempenho acima da média na liderança de custos se conseguir manter a sua sustentabilidade. A vantagem associada ao custo é sustentável, se existirem barreiras à entrada que impeçam os concorrentes de imitar as fontes de vantagem competitiva.

Há várias formas de aumentar a sustentabilidade da estratégia de liderança de custos:

- A empresa conseguir patentear o seu *know-how* e o resultado da sua I&D, garantindo que mantém o diferencial de conhecimento e curvas de aprendizagem relativamente à concorrência;
- Conseguir manter-se à frente em termos de economia de escala, o que garante uma barreira à entrada, limitando os novos entrantes;
- Garantindo uma inovação constante no seu processo produtivo, bem como na sua inovação organizacional, de forma a garantir eficiências superiores às dos seus concorrentes;
- Garantindo a partilha de atividades com unidades empresariais semelhantes, de forma a evitar que outros concorrentes possam igualar a sua liderança de custos;
- A criação de uma nova cadeia de valor, a fim de impossibilitar a concorrência de igualar o desempenho na cadeia de valor, sobretudo quando esta se depara com barreiras de mobilidade significativas que a impedem de se afastar da sua cadeia de valor tradicional.

4.2. Sustentabilidade da diferenciação

A sustentabilidade da diferenciação depende, basicamente, de dois fatores: a dificuldade de imitação por parte da concorrência e o valor que os clientes associam ao produto. Isto tem a ver com o facto de existir o risco permanente dos concorrentes imitarem a estratégia da empresa, bem como das necessidades e percepções dos clientes se modificarem, retirando a singularidade à diferenciação.

A diferenciação é mais sustentável quando:

- A empresa tem uma vantagem de custo na diferenciação, o que lhe permite a execução das suas atividades de diferenciação de forma mais sustentável;
- As fontes de diferenciação são múltiplas, o que cria maiores dificuldades de imitação, sustentando a estratégia de diferenciação.
- Uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo que se diferencia. Estes custos de mudança são custos fixos que os clientes têm quando mudam de fornecedor. Assim, se simultaneamente a diferenciação criar custos de mudança, a sustentabilidade aumenta.

4.3. Sustentabilidade da especialização

A sustentabilidade da estratégia de especialização é determinada por três fatores:

- Sustentabilidade contra a substituição do segmento, que está relacionada com o risco dos clientes serem atraídos para outros segmentos que não são servidos pela empresa. Esta vulnerabilidade está relacionada com mudanças no meio ambiente, na tecnologia ou no comportamento da concorrência. Normalmente, os concorrentes tentam captar esses segmentos, por exemplo, recorrendo a técnicas de marketing ou introduzindo produtos inovadores. Assim, podem conseguir afastar os clientes do segmento servido pela empresa com especialização.
- Sustentabilidade contra imitadores. Envolve as barreiras para deter as empresas que tentem imitar as estratégias de especialização ou para evitar que um concorrente com um segmento-alvo mais específico supere a empresa;

As barreiras contra a imitação de uma estratégia de especialização são a diferenciação, a economia de escala e a lealdade dos canais.

A dimensão das barreiras contra a imitação desta estratégia depende da estrutura do segmento-alvo.

A dimensão do segmento pode afetar a ameaça de imitação deste tipo de estratégia. Num segmento pequeno, as economias de escala, mesmo modestas, podem ser significativas em relação ao tamanho do segmento, se não puderem ser contrabalançadas por inter-relações e a concorrência não estiver interessada em entrar. Por outro lado, numa indústria que esteja em crescimento há maior probabilidade da estratégia de especialização ser imitada.

- Sustentabilidade em relação a concorrentes com alvos amplos, que envolve a sustentabilidade de vantagem competitiva criada por empresas com especialização em relação a concorrentes que atuam em mercados amplos.

A vantagem competitiva de uma empresa com uma estratégia de especialização em relação a concorrentes que atuam em mercados amplos é uma função:

- Do grau de compromisso enfrentado por um concorrente que atua em mercados amplos ao servir todos os segmentos ao mesmo tempo;
- Da vantagem competitiva de partilhar atividades de valor com outros segmentos onde atua o concorrente em mercados amplos.

Quanto mais diferenciada for a cadeia de valor da empresa com uma estratégia de especialização relativamente à cadeia de valor necessária para servir outros segmentos, mais sustentável é a estratégia de especialização. Esta é mais sustentável quando as necessidades dos clientes do segmento-alvo são distintas em relação a outros segmentos.

A sustentabilidade deste tipo de estratégia não se verifica se:

- A cadeia de valor ajustada ao segmento-alvo se tornar mais dispendiosa em relação a uma cadeia estandardizada;
- A evolução tecnológica reduzir o custo de servir vários segmentos ou aumentar a possibilidade de obter inter-relações;
- As diferenças entre o segmento-alvo e os outros segmentos deixarem de existir.

5. Modelos adaptados das estratégias competitivas genéricas

A relação entre as estratégias genéricas do Michel Porter e as cinco forças competitivas, apresentada na Tabela 2.1, permite identificar as principais circunstâncias de atuação de cada estratégia face a cada uma das cinco forças competitivas.

Tabela 2.1. Relação entre as estratégias genéricas e as cinco forças competitivas

Força da indústria	Liderança em custo	Diferenciação	Especialização
Novos entrantes	Capacidade de redução de preços de forma a impedir a entrada de potenciais empresas que queiram entrar no mercado	Lealdade do consumidor é um mecanismo dissuasor de potenciais novos entrantes	As competências únicas das empresas acabam por ser dissuasoras úteis e servem de barreiras à entrada de novos concorrentes
Poder de negociação dos Clientes	A capacidade de oferecer preços reduzidos aos clientes gera mecanismos de defesa contra o poder de negociação dos clientes	Confere aos clientes menor poder de negociação devido às alternativas limitadas dos concorrentes	Confere aos clientes menor poder de negociação devido às ofertas exclusivas destas estratégias
Poder de negociação dos fornecedores	Maior capacidade para absorver choques gerados pelo aumento de preços dos fornecedores	Face à diferenciação procurada, os clientes são menos sensíveis a variações de preço	O foco nos custos ou na diferenciação facilita o choque das ações dos fornecedores
Ameaça de substitutos	O preço baixo ajuda na defesa contra a entrada de produtos substitutos	Clientes sintonizados com a diferenciação acabam por reduzir a ameaça de substitutos	Produtos especializados são defesa natural dado que são difíceis de substituir
Rivalidade interna	Melhor capacidade de concorrer em termos de preço	Lealdade à marca acaba por afastar potenciais concorrentes	Concorrentes não são capazes de atender a necessidades específicas dos consumidores

É importante referir que as estratégias genéricas envolvem competências nucleares e recursos organizacionais específicos, pelo que não poderão ser implementados indistintamente por todas as empresas. Apesar da tipologia apresentada por Michael Porter ser simplista, ela é importante na perceção da relação entre a empresa e o contexto externo, o que permite aferir alguns comportamentos exetáveis por parte das empresas. No entanto, as estratégias genéricas apresentam algumas limitações uma vez que não têm em consideração algumas questões estratégicas importantes, entre as quais se destacam as seguintes:

- *Diversidade da diferenciação* – as empresas podem diferenciar os seus produtos de variadas formas implementando estratégias empresariais em vários segmentos, marcas que se complementam em cada um desses segmentos e concorrendo tendo por base algumas competências nucleares específicas que dão origem a produtos diferentes;
- *Diversidade da segmentação* – há empresas que concorrem diferenciadamente em diversos segmentos de mercado implementando estratégias únicas, não sendo afetadas pelos concorrentes com que concorrem nos diversos segmentos;
- *Posição competitiva* – a posição competitiva da empresa acaba por condicionar as estratégias competitivas que a empresa pode implementar, devido às forças relativas da indústria. Se a empresa serve vários segmentos de mercado, a posição relativa de cada um dos segmentos também varia;
- *Distinção forçada entre custos e diferenciação* – a tipologia apresentada por Porter diferencia claramente a liderança de custos e a diferenciação. No entanto, face à industrialização crescente, à gestão da qualidade e às tecnologias de informação as empresas procuram diferenciar os seus produtos e serviços e, simultaneamente, tentam reduzir os seus custos, o que redundará numa estratégia mista de diferenciação com liderança de custos.

Face a esta questão, tem sido defendida a utilização de estratégias conjuntas de liderança de custos e diferenciação, ou o modelo adaptado das estratégias genéricas, onde a empresa decide, para cada segmento de mercado onde atua, quais as vantagens competitivas a adotar. Este modelo sugere quatro estratégias alternativas para cada segmento de mercado, como se apresenta na Figura 2.3:

- Indistinção, onde a empresa não segue uma estratégia de liderança de custos e não apresenta uma diferenciação marginal acrescida em relação aos seus principais concorrentes. Assim, pode-se considerar que a empresa coloca os seus produtos/serviços no mercado indistintamente;
- Pura diferenciação. Embora nesta estratégia a empresa procure diferenciar-se claramente dos seus concorrentes, a sua posição relativa a custos possa ser claramente inferior à dos concorrentes. Como tal, a empresa deve acentuar as características únicas da sua oferta face aos concorrentes;
- Pura liderança de custos. Se bem que a empresa possa esboçar algumas características associadas à diferenciação do seu produto/serviço, a sua posição competitiva relacionada com os custos é mais vantajosa do que a dos concorrentes, sendo preferível posicionar-se como líder de custos;
- Diferenciação com liderança de custos, onde a empresa procura apresentar uma elevada diferenciação beneficiando, assim, de condições concorrenciais únicas face aos seus concorrentes.

Figura 2.3. Modelo adaptado das estratégias genéricas

		Liderança de custos	
		Reduzida	Elevada
Diferenciação	Elevada	Pura diferenciação	Diferenciação com liderança de custos
	Reduzida	Indistinção	Pura liderança de custos

Este modelo adaptado das estratégias genéricas recomenda a adoção, a prazo, da estratégia de diferenciação com liderança de custos. É possível seguir uma de três vias para alcançar esta estratégia:

- Baixar os custos sem piorar a diferenciação, o que indicia deixar uma estratégia de diferenciação a caminho da estratégia de diferenciação com liderança de custos;
- Melhorar a diferenciação sem aumentar os custos, o que indica abraçar a estratégia de diferenciação com a liderança de custos a partir de uma estratégia de pouca liderança de custos;

- Baixar os custos e melhorar a diferenciação, que é a mais arriscada devido à ação simultânea em duas vertentes na procura de deixar uma posição de indistinção.

Embora o modelo adotado das estratégias genéricas seja útil, há alguns setores económicos onde é possível identificar diferenças claras nas formas de diferenciação entre os vários concorrentes de uma indústria. Assim, é possível aplicar o modelo dos fatores críticos de sucesso, em complemento dos anteriores, conforme se apresenta na Figura 2.4.

O modelo dos fatores críticos de sucesso permite identificar a competitividade relativa das empresas tendo em consideração as variáveis estratégicas de cada segmento e explicar a diferença de competitividade entre empresas com base nos fatores críticos de sucesso do segmento ou da indústria.

Este modelo contribui para uma melhor perceção das diferenças de *performance* entre os diversos concorrentes tendo por base o sucesso dos produtos e serviços comercializados que determina o desempenho das empresas concorrentes.

Figura 2.4. Modelo dos fatores críticos de sucesso

		Fator crítico de sucesso B	
		Bom desempenho	Mau desempenho
Fator crítico de sucesso A	Bom desempenho	Posição ideal	Posição intermédia
	Mau desempenho	Posição intermédia	Posição indesejável

O recurso a diversos modelos de análise pode facilitar a formulação da estratégia da empresa, mas é conveniente ter em consideração se os modelos estão em sintonia com o seu pensamento estratégico.

6. Conclusão

A estratégia é de importância crucial para as empresas dado que dita o sucesso no mercado. A formulação estratégica envolve a análise da atratividade da indústria para a empresa poder definir as suas vantagens competitivas e acrescentar valor ao cliente/segmento/mercado que pretende servir. Uma vez definidas estas últimas, a empresa deve optar por uma estratégia clara: liderança de custo, diferenciação ou especialização. Poderá ainda definir quais os fatores-chave de sucesso que pretendem abraçar tendo em consideração os seus principais concorrentes.

As estratégias definidas devem ser de valor acrescentado e sustentáveis ao longo do tempo. A criação de valor deve ter em conta as necessidades que se pretendem satisfazer no mercado. De forma a criar valor, empresa deve traduzir as suas vantagens competitivas em características únicas/singulares para transformar estas vantagens em fluxos monetários.

Embora a cadeia de valor tenha sido amplamente criticada, com alguns autores a defenderem a utilização da cadeia de abastecimento como alternativa, a utilização da cadeia de valor permite desagregar/distinguir os custos associados às atividades de conceção, produção, comercialização e distribuição. Assim, é possível analisar as atividades geradoras de valor acrescentado relativamente aos concorrentes, o que permite definir a posição competitiva da empresa.

Para ter sucesso a empresa tem de decidir se vai concorrer através de liderança de custos ou de diferenciação. Assim, torna-se obrigatório que opte pelo menos por uma das duas estratégias principais e, opcionalmente, escolha a especialização caso pretenda servir segmentos ou nichos específicos.

É importante referir que este capítulo foi elaborado tendo em consideração uma perspetiva contextual que corresponde a uma escola clássica de pensamento estratégico relacionada com o paradigma estrutura-conduta-desempenho, baseado numa perspetiva *outside-in*, em que os fatores exógenos têm uma importância crucial. Uma perspetiva baseada nos recursos poderia ter sido uma alternativa interessante que colocaria o raciocínio nos recursos e competências da empresa, o que redundaria numa perspetiva *inside-out*.

Testar conhecimentos adquiridos

■ Avalie cada uma das questões com Verdadeiro (V) ou Falso (F)

1. A estratégia competitiva da empresa deve ser definida independentemente da indústria onde a empresa concorre?
2. Uma estratégia genérica garante uma posição defensável na indústria?.....
3. A dinâmica coletiva das cinco forças competitivas pode criar condições favoráveis ou desfavoráveis às empresas dado que influencia a forma como as empresas concorrem?
4. Quanto maiores forem as vantagens competitivas da empresa mais provável é a perspectiva de sucesso competitivo?
5. Se a empresa usufrui de amplas economias de escala que lhe permita maiores volumes de produção e maior quota de mercado, deverá optar por uma estratégia de liderança de custos?
6. É sempre conveniente procurar aumentar a quota de mercado quando se concorre com estratégias de especialização em nicho de mercado?
7. A liderança de custos e a diferenciação podem ser utilizadas conjuntamente como estratégia competitiva?
8. Uma estratégia de especialização, mesmo que o segmento de mercado seja suficientemente pequeno, está naturalmente defendido dos concorrentes que servem o mercado amplo?
9. Conseguir a lealdade dos clientes é uma forma de alavancar uma estratégia de diferenciação?
10. As cinco forças competitivas de Porter podem ser consideradas preciosidades académicas para gestores de pequenas empresas?

Referências bibliográficas

- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*. (Mar/Apr), pp. 73-93.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*. (Nov/Dec) pp. 61-78.
- Rumelt, R. P. (1991). *How much does industry matter?* *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 167-85.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora: Lisboa.

Testar conhecimentos adquiridos – respostas

1. Falso
2. Falso
3. Verdadeiro
4. Verdadeiro
5. Verdadeiro
6. Falso
7. Verdadeiro
8. Verdadeiro
9. Verdadeiro
10. Falso

