

## ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: UM ESTUDO EVOLUTIVO E COMPARATIVO DE TRÊS VISÕES

Sidney Chaves<sup>i</sup>  
Thiago Benedete<sup>ii</sup>  
Edison Polo<sup>iii</sup>

### RESUMO

Este estudo analisa as visões de três consagrados autores sobre o tema estratégias genéricas, comparando sua evolução ao longo do tempo. Para realizar esta comparação, tomou-se como base duas obras distintas de cada autor e destaca-se a evolução na visão de cada um deles, conforme consta em cada uma das obras selecionadas. Os autores em questão são Ansoff, Miles *et al.* e Porter, responsáveis por três das mais difundidas tipologias de estratégias genéricas. Sob o ponto de vista cronológico, essas tipologias foram originalmente propostas entre 1965 e 1980 e revisitadas entre 1985 e 1988. Apesar do tempo transcorrido até os dias de hoje, estas tipologias ainda se mostram bastante atuais e perfeitamente aplicáveis à realidade presente das organizações de negócios. A contribuição deste estudo reside na exposição detalhada das principais características de cada tipologia analisada, fruto de minuciosa e criteriosa revisão bibliográfica.

**Palavras-chave:** Estratégia genérica. Estratégia empresarial. Planejamento estratégico.

<sup>i</sup> Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Mestrando em Administração, sidneychaves.sc@gmail.com, FEA/USP - Prédio 1 - Cidade Universitária - São Paulo - SP

<sup>ii</sup> Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Mestrando em Administração, thiagobenedete@yahoo.com.br, FEA/USP - Prédio 1 - Cidade Universitária - São Paulo - SP

<sup>iii</sup> Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Livre Docente e Professor da FEA/USP, edisonpolo@terra.com.br, FEA/USP - Prédio 1 - Cidade Universitária - São Paulo - SP

## 1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

*Conceito de Estratégia.* O conceito de estratégia, como empregado no contexto dos negócios, começou a ganhar força no século passado, em meados da década de 60. Talvez a primeira definição estruturada de estratégia tenha sido a formulada por Chandler (1962, p. 13): "Estratégia pode ser definida como a fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação, em conjunto com a alocação de recursos, requeridos para atingir essas metas." <sup>1</sup>

A essa definição, inúmeras outras têm sido acrescentadas pelos mais diferentes autores e escolas do pensamento estratégico. Algumas dessas definições foram oferecidas pelos autores analisados neste ensaio e estão apresentadas em tópicos mais à frente.

*O Surgimento das Estratégias Genéricas.* Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 13) sustentam que a conceituação e o emprego de estratégias genéricas surgiram quase que simultaneamente ao planejamento estratégico empresarial.

Quanto ao conceito de estratégias genéricas, também há distintas definições formuladas pelos diversos autores que têm explorado este tema. Para Herbert e Deresky (1987, p. 135), uma estratégia genérica pode ser caracterizada como uma categorização ampla de escolhas estratégicas que podem ser aplicadas de forma generalizada a qualquer indústria e qualquer tipo e tamanho de organização. Para Hambrick (1983, p. 214), o emprego de uma tipologia, além de reduzir o vasto leque de combinações que, de outro modo, teriam que ser consideradas, disponibiliza um conjunto de tipos, cada qual compreendendo um "pacote" fechado e completo de atributos.

Resumindo estas colocações, registra-se aqui uma definição final, uma contribuição forjada no âmbito deste ensaio: "estratégias genéricas são um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas".

---

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

## 2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: AS VISÕES INICIAIS DE TRÊS AUTORES

*Os Autores Escolhidos.* Conforme já mencionado, são diversos os autores que têm se ocupado deste tema em artigos e livros. Para fins deste ensaio, foram escolhidos três desses autores, não apenas por sua representatividade perante o tema mas, em especial, pelas características particulares que seus estudos apresentaram (que estão resumidas no Quadro 1) e também por terem retomado o tema e reavaliado sua visão em obras posteriores, adaptando-se à evolução histórica da disciplina da estratégia empresarial.

Os estudos destes autores estão apresentados em ordem cronológica, tanto os que contêm as versões originais como as reformuladas, de modo a tornar possível a visualização de como suas idéias surgiram, evoluíram e se conectaram ao longo do tempo.

Autor	Características Particulares da Obra
H. Igor Ansoff	Um dos pioneiros no campo da estratégia empresarial e considerado o primeiro a propor uma tipologia de estratégias genéricas
Raymond E. Miles <i>et al.</i>	Propuseram uma tipologia inovadora, por explorar o relacionamento entre estratégia, estrutura e processos e ainda analisar a interação entre as organizações e o meio ambiente
Michael E. Porter	Autor cuja tipologia tem sido a mais referenciada e comentada no campo da estratégia empresarial, tendo se constituído na principal referência sobre o tema

**Quadro 1** – Autores e Características das Obras

*A Visão Original de Ansoff.* Ansoff divulgou suas idéias originais no livro *Corporate Strategy*, publicado em 1965. É nesta obra, também, que este autor introduziu sua definição de estratégia empresarial, uma das primeiras formuladas. Ansoff é tão justamente reverenciado por este pioneirismo que, na própria abertura da edição revisada desta sua obra, consta a seguinte frase de Philip Kotler (este, um dos principais teóricos do *marketing*): "Igor Ansoff 'inventou' o planejamento e a administração estratégica." (ANSOFF, 1988).

Na época em que *Corporate Strategy* foi escrito, prevalecia a visão de que o planejamento estratégico deveria ser fundamentado no binômio missão e objetivos. Contrariando esta visão, hoje considerada simplista, Ansoff (1965, p. 103) argumentou que: (1) uma organização deveria ter um campo de atuação bem definido e estabelecer uma orientação de crescimento, (2) objetivos por si só não atendiam a essas necessidades, por focar apenas os níveis de desempenho, ou seja, a orientação de crescimento e (3) regras adicionais para a tomada de decisões seriam necessárias para que uma organização pudesse

experimental um crescimento ordenado e lucrativo. A essas regras para a tomada de decisões, Ansoff mencionou que diversos autores, entre os quais ele próprio se incluía, denominavam estratégia (*Ibid.*).

Detalhando sua definição, Ansoff (*idem*, p. 105) afirmou que a estratégia poderia ser entendida como uma sequência de componentes encadeados (o que ele denominou "*common thread*"), explicitando um relacionamento entre produtos e mercados presentes e futuros. Os componentes desse *common thread* seriam: (1) um escopo de produtos e mercados, (2) um vetor de crescimento, (3) a vantagem competitiva e (4) a sinergia. Uma vez introduzidos estes componentes, Ansoff (*idem*, p. 108-109) discorreu sobre a conexão entre os dois primeiros, derivando então o que denominou "matriz produtos x missões", a qual está reproduzida na Figura 1. O esquema apresentado nesta matriz ficou conhecido como a tipologia de estratégias genéricas de Ansoff, muito embora ele não tenha cunhado nem tampouco adotado esta expressão. De todo modo, ficaram caracterizadas quatro estratégias genéricas devidas a Ansoff.

<b>Produto</b> <b>Missão</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Atual</b>	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
<b>Novo</b>	<b>Desenvolvimento de Mercados</b>	<b>Diversificação</b>

**Figura 1** – Matriz "Produtos x Missões" de Ansoff (Visão Original)

Fonte: ANSOFF, 1965, p. 109.

A estratégia de penetração de mercado correspondia ao aumento da participação relativa nas linhas correntes de produtos e mercados, por meio do crescimento das vendas para os atuais ou novos clientes. A estratégia de desenvolvimento de produtos baseava-se na criação de novos produtos para substituir os existentes, porém mantendo as missões. A estratégia de desenvolvimento de mercados focava na busca de novas missões para os produtos existentes. A estratégia de diversificação, a mais complexa de todas, concentrava-se na busca simultânea de novas missões e novos produtos (*Ibid.*).

Complementando o detalhamento da definição de estratégia, Ansoff discorreu sobre os dois outros componentes do *common thread*, ou seja, a vantagem competitiva e a

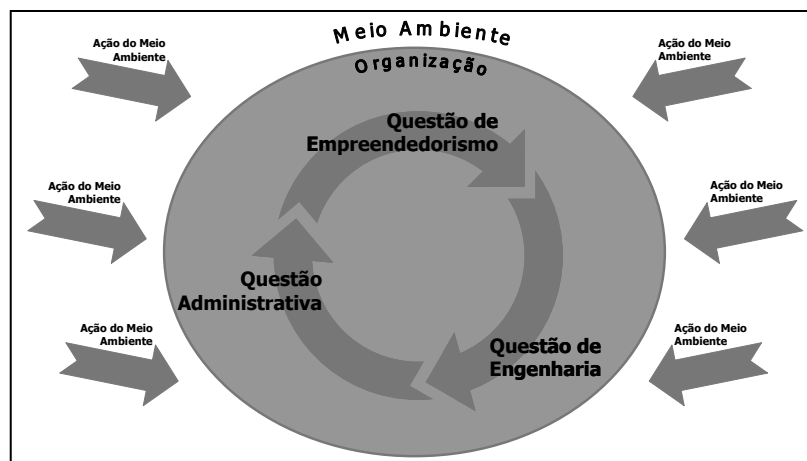
sinergia. A vantagem competitiva seria derivada de um conjunto único de propriedades intrínsecas aos produtos e mercados explorados por uma organização, capazes de lhe proporcionar uma posição competitiva robusta. Em conjunto com o escopo de produtos e mercados e o vetor de crescimento, estes três componentes representariam o posicionamento de uma organização perante seu ambiente externo. A sinergia, por seu turno, seria a medida da habilidade de uma organização em ser bem sucedida na incursão em um novo produto e/ou mercado (*Ibid.*).

*As Estratégias Genéricas Propostas por Miles et al.* Raymond Miles e outros três autores (Charles Snow, Alan Meyer e Henry Coleman Jr.) desenvolveram sua tipologia de estratégias genéricas em 1977 e a divulgaram em 1978, primeiramente no livro "*Organization strategy, structure and process*" e, logo após, num artigo de mesmo título, publicado em julho de 1978 em *The Academy of Management Review*. Estes escritos datam, portanto, de doze anos após a publicação da tipologia de Ansoff, cuja obra é citada por Miles *et al.*

A linha de raciocínio adotada por estes autores passou pela consideração de que as organizações, continuamente, tinham necessidade de se adaptar ao meio ambiente e, para muitas delas, o processo dinâmico de adaptação às mudanças ambientais era extremamente complexo. Naquela ocasião, pesquisas mostravam que, nas suas escolhas relativas à adaptação, as organizações eram limitadas às opções que a alta administração acreditava que apontariam para a melhor direção e propiciariam um melhor controle dos recursos humanos (MILES *et al.*, 1978).

Naquele contexto, analisando os padrões de comportamento das organizações, os autores concluíram que seria possível descrever o processo de adaptação às mudanças ambientais e até mesmo predizer como ele ocorreria. Essa descrição foi feita a partir da definição do denominado "ciclo adaptativo", apresentado como um esquema representativo do processo de adaptação ao qual as empresas recorreriam para fazer frente às mudanças no meio ambiente e composto por um meta-modelo do processo de adaptação e uma tipologia estratégica. O meta-modelo do processo de adaptação especificava as principais decisões necessárias para uma organização manter um alinhamento efetivo com o meio ambiente e a tipologia, por seu turno, retratava diferentes padrões de comportamento adaptativo empregados pelas organizações em uma determinada indústria ou segmento de atuação (*Ibid.*).

O ciclo adaptativo, segundo seus propositores, seria um instrumento consistente com a abordagem da "escolha estratégica" desenvolvida por John Child em 1972, abordagem esta que entende o comportamento organizacional como apenas parcialmente pré-ordenado pelas condições ambientais e postula que: (1) as escolhas da alta administração de uma empresa podem influir no meio ambiente e (2) essas escolhas são determinantes críticos da estrutura organizacional e dos processos. Partindo destas considerações, Miles *et al.* (*idem*, p. 548) colocaram que, apesar da sua amplitude, as escolhas estratégicas poderiam ser resumidas a três questões (ou problemas) centrais da adaptação organizacional: de empreendedorismo, de engenharia e administrativa. O ciclo adaptativo pode ser entendido de forma esquemática conforme exibido na Figura 2.



**Figura 2:** Visão Esquemática do Ciclo Adaptativo

Na visão de Miles *et al.* (*idem*, p. 550), o ciclo adaptativo responderia a uma importante questão para as organizações: como elas se movimentariam ao longo do ciclo? Ou seja, quais estratégias deveriam ser adotadas para resolver as questões de empreendedorismo, de engenharia e administrativas. Além de prover respostas a esta questão, o ciclo adaptativo ainda: (1) especificaria relacionamentos entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos de gestão, de uma forma tal que uma organização poderia ser vista como um todo integrado em interação dinâmica com seu ambiente e (2) estabeleceria uma tipologia que definiria características que permitiriam prever o comportamento estratégico das organizações que se enquadrassem em cada tipo (*Ibid.*).

Esta última afirmação serviu como pano de fundo para a introdução da tipologia de estratégias genéricas. De acordo com Miles *et al.* (*idem*, p. 550), haveria dois tipos de

organizações: as proativas e as reativas, sendo que as proativas admitiriam uma subdivisão em três subtipos: defensoras, prospectoras e analisadoras. Uma organização seria enquadrada predominantemente em um único tipo e subtipo, sendo que uma proativa teria uma estratégia distinta e uma particular configuração de tecnologia, estrutura e processos de gestão consistente com essa estratégia, ao passo que uma organização reativa apresentaria inconsistências entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos de gestão.

Com base na visão do ciclo adaptativo, foram descritas as estratégias genéricas típicas de cada subtipo de organização proativa, descrições estas apresentadas, de forma resumida, no Quadro 2. As organizações reativas, por seu turno, possuiriam um padrão de comportamento inconsistente e instável, no que se refere à adaptação às mudanças ambientais. Seriam organizações surgidas em decorrência de má gestão e, devido a este fato: (1) não teriam uma estratégia claramente articulada e comunicada, (2) não possuiriam estrutura e processos adequadamente moldados para torná-los aderentes a uma estratégia escolhida e (3) a combinação vigente de estratégia, estrutura e processos seria inapropriadamente mantida em situações de mudança significativa no meio ambiente. Em decorrência, uma organização reativa não teria sobrevivência garantida, exceto em situações muito particulares de mercado monopolista ou altamente regulado (*Ibid.*).

		Questão		
		Empreendedorismo	Engenharia	Administrativa
Organizações Defensoras	Questão	Como fechar uma parte do mercado, de modo a criar um conjunto estável de produtos e consumidores?	Como produzir e distribuir bens e/ou serviços da forma mais eficiente possível?	Como manter estrito controle da organização, de modo a garantir eficiência?
	Solução	1. Reduzir e estabilizar o domínio 2. Manter o domínio agressivamente 3. Tender a ignorar inovações fora do domínio	1. Adotar tecnologia eficiente, sob a ótica de custo e com foco central único 2. Tender à integração vertical 3. Aprimorar de modo contínuo a tecnologia para manter eficiência	1. Dar às equipes de finanças e produção o papel central na coalizão dominante 2. Planejar com foco em custo 3. Tender a uma estrutura baseada na divisão do trabalho e com alto grau de formalismo
es Prospectora	Questão	Como identificar e explorar oportunidades novas, em termos de produtos e mercados?	Como evitar que ocorra um comprometimento de longo prazo com uma única tecnologia?	Como facilitar e coordenar operações numerosas e diversificadas?

	Solução	1. Ampliar e desenvolver o domínio continuamente 2. Monitorar, com espectro amplo, as condições e ocorrências do ambiente 3. Criar mudanças na indústria 4. Crescer através do desenvolvimento de produtos e mercados	1. Adotar tecnologias múltiplas, flexíveis e prototipáveis 2. Operar com baixo grau de padronização e automatização	1. Dar às equipes de P&D e marketing o papel central na coalizão dominante 2. Planejar com foco nos problemas 3. Tender a uma estrutura pouco focada na divisão do trabalho e com baixo grau de formalismo
Organizações Analisadoras	Questão	Como identificar e explorar oportunidades novas, em termos de produtos e mercados, mantendo uma base sólida de produtos e consumidores?	Como ser eficiente em partes estáveis do domínio e flexível nas partes em mutação?	Como diferenciar a estrutura e os processos internos para acomodar tanto áreas de operação estáveis quanto dinâmicas?
	Solução	1. Instituir mecanismos de monitoramento focados particularmente em marketing e promover P&D em pequena extensão 2. Crescer através de penetração no mercado	1. Adotar tecnologias ao mesmo tempo estáveis e flexíveis 2. Operar com grau moderado de racionalidade técnica	1. Dar às equipes de marketing e engenharia e, num segundo plano à de produção, o papel central na coalizão dominante 2. Planejar com foco amplo 3. Adotar estrutura matricial

**Quadro 2:** Estratégias Genéricas das Organizações Proativas

Fonte: Adaptado de MILES *et al.*, 1978, p. 552, 554 e 556.

**As Estratégias Genéricas Propostas por Porter.** Porter divulgou sua tipologia de estratégias genéricas no livro *Competitive Strategy*, publicado nos Estados Unidos em 1980. Pela quantidade de pesquisas e ensaios que inspirou e pelos incontáveis debates que suscitou, esta obra foi, sem dúvida, um marco no desenvolvimento da disciplina do planejamento estratégico empresarial (para mais informações sobre pesquisas e ensaios, vide, por exemplo, Murray, 1988 e Campbell-Hunt, 2000).

Para introduzir sua tipologia, Porter (1980, p. xvi) começou discorrendo sobre estratégia competitiva e afirmando que, na sua essência, desenvolver uma estratégia competitiva equivaleria a desenvolver uma fórmula ampla sobre como competir, quais objetivos estabelecer e quais políticas adotar para possibilitar o alcance desses objetivos. Ainda segundo Porter (*idem*, p. 29), uma estratégia competitiva vencedora deveria compreender ações, tanto ofensivas quanto defensivas, visando criar uma posição defensável frente às cinco forças que norteiam a competição numa indústria. <sup>2</sup>

Partindo dessas considerações, Porter (*idem*, p. 34) afirmava haver três estratégias genéricas consistentes que possibilitariam a uma organização estabelecer uma posição defensável, mantê-la no longo prazo e superar seus competidores. Essas estratégias genéricas

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.



seriam: (1) liderança em custo total, (2) diferenciação e (3) foco. As características principais de cada uma dessas estratégias estão indicadas no Quadro 3.

Segundo Porter (*idem*, p. 35), a adoção de qualquer uma dessas estratégias por parte de uma organização requereria comprometimento total e pleno suporte interno, o que, em geral, acabaria por se tornar um impedimento para que se implementasse mais de uma estratégia ao mesmo tempo.

Porter (*idem*, p. 39) estabeleceu ainda o relacionamento entre essas estratégias genéricas, à luz das dimensões por ele denominadas "vantagem estratégica" e "alvo estratégico", expressando-o por meio de um diagrama, o qual está reproduzido na Figura 3.

Partindo desse relacionamento, Porter estabeleceu os recursos requeridos por cada uma das estratégias genéricas e definiu os requisitos organizacionais necessários para a efetiva implementação de cada uma delas. Estes dois temas estão sumarizados no Quadro 4.

Complementando sua análise, Porter relacionou os riscos inerentes à implementação de cada uma das estratégias genéricas, os quais estão resumidos no Quadro 5.

Estratégia	Características
Liderança em Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistiria em operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes</li> <li>• Requereria a agressiva construção de facilidades voltadas à obtenção de eficiência, a busca por reduções de custo baseadas na experiência, a minimização de custos em todas as áreas e a renúncia a clientes de baixa contribuição</li> <li>• Exigiria compromisso permanente com controle de custos</li> </ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistiria em diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que fosse amplamente percebido como único e permitir que se praticassem preços-prêmio ou sobre-preços, que compensassem os custos mais elevados decorrentes da diferenciação</li> <li>• Seria obtida a partir de uma combinação de ações focadas em <i>design</i>, imagem, atributos de produtos, tecnologia, atendimento a clientes e rede de distribuição</li> <li>• Atuar com diferenciação, em geral, implicaria em obter menor participação no mercado, pois os preços-prêmio exigidos reduziriam a gama de consumidores dispostos a pagar por eles</li> </ul>
Foco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistiria em concentrar a atenção em um particular grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico</li> <li>• Diferentemente das outras estratégias, focadas numa indústria como um todo, esta estaria baseada na fixação de um alvo específico nessa indústria</li> <li>• Apesar de não visar liderança em custo ou diferenciação dentro da indústria como um todo, possibilitaria alcançar um desses objetivos, ou ambos, relativamente ao alvo escolhido</li> </ul>

**Quadro 3:** Estratégias Genéricas Propostas por Porter (Versão Original)

		Vantagem Estratégica	
		Baixo Custo	Percepção do Único
Alvo Estratégico	Indústria	Liderança em Custo Total	Diferenciação
	Segmento	Foco	

**Figura 3:** Relacionamento Entre as Estratégias Genéricas de Porter (Visão Original)

Fonte: Adaptado de PORTER, 1980, p. 39.

Estratégia Genérica			
	Liderança em Custo Total	Diferenciação	Foco
Recursos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos elevados</li> <li>• Facilidade de acesso a capital</li> <li>• Supervisão intensiva do trabalho</li> <li>• Sistemas de produção simples</li> <li>• Sistema de distribuição de baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes habilidades em marketing</li> <li>• Talento criativo</li> <li>• Elevada capacidade de pesquisa</li> <li>• Reputação em qualidade ou liderança tecnológica</li> <li>• Forte cooperação de parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação dos requisitos das outras duas estratégias, direcionados ao alvo particular escolhido</li> </ul>
Requisitos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle permanente de custos</li> <li>• Organização e responsabilidades estruturadas</li> <li>• Incentivos baseados no alcance de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte coordenação entre P&amp;D, desenvolvimento de produtos e marketing</li> <li>• Avaliação e incentivos com bases subjetivas</li> <li>• Condições favoráveis para atrair colaboradores de alto nível, cientistas ou pessoas criativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação dos requisitos das outras duas estratégias, direcionados ao alvo particular escolhido</li> </ul>

**Quadro 4:** Recursos e Requisitos Demandados pelas Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER, 1980, p. 40-41.

Estratégia Genérica			
	Liderança em Custo Total	Diferenciação	Foco
Riscos Gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha ao implementar ou manter a estratégia escolhida</li> <li>• Perda de valor ou relevância da vantagem estratégica obtida com a estratégia implementada, em decorrência da evolução da indústria</li> </ul>		
Riscos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças tecnológicas anulam investimentos passados e aprendizado</li> <li>• Concorrente obtém supremacia, por meio de imitação ou aproveitamento melhor do estado da arte</li> <li>• Inabilidade em empreender mudanças no produto ou no marketing, devido ao foco excessivo nos custos</li> <li>• Inflação dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferença de preço decorrente da diferenciação torna-se elevada, a ponto de privilegiar produtos dos competidores de baixo custo</li> <li>• Demanda pelos requisitos que geram a diferenciação deixa de existir ou perde importância</li> <li>• Imitações reduzem ou eliminam o valor percebido da diferenciação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças requeridas nos produtos voltados para o alvo focado e o mercado como um todo diminuem ou se anulam</li> <li>• Competidores identificam sub-mercados dentro do alvo focado e superam o competidor original</li> </ul>

**Quadro 5:** Riscos Apresentados pelas Estratégias Genéricas de Porter

### 3 REVISITANDO OS MESMOS TRÊS AUTORES

*A Visão Reformulada de Porter.* Decorridos cinco anos da proposição da sua tipologia de estratégias genéricas, Porter elaborou e publicou um novo livro, intitulado *Competitive Advantage*, no qual reapresentou essa tipologia com algumas modificações e com um reforço conceitual. O próprio título desta obra já explorou a expressão "vantagem competitiva". Para Porter (1985, p. 3), a vantagem competitiva seria originada do valor que uma organização seria capaz de criar para seus consumidores que excedesse o custo da criação desse valor (neste contexto, valor representaria o tanto que os consumidores se disporiam a pagar pelos bens e/ou serviços colocados à sua disposição). Porter (*idem*, p. 3) afirmou existirem dois tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custo e diferenciação.

Uma vez introduzido este conceito, Porter (*idem*, p. 11) adaptou sua definição de estratégias genéricas, postulando que os dois tipos de vantagens competitivas combinados com o escopo de atuação levariam a três estratégias genéricas (as mesmas antes definidas): liderança em custo, diferenciação e foco, sendo que esta última admitiria, em função do escopo de atuação, as variantes "custo com foco" e "diferenciação com foco". Porter (*idem*, p. 20) passou a ressaltar, entretanto, que a implementação de uma estratégia genérica, por si só, não seria garantia de desempenho superior à média, o que somente poderia ser alcançado caso as vantagens competitivas obtidas em decorrência da estratégia implementada pudessem ser sustentadas ao longo do tempo. Neste contexto conceitualmente reformulado, o relacionamento entre as estratégias passou a ser visto da forma como exibido na Figura 4.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mínimo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo Total	Diferenciação
	Alvo Restrito	Custo com Foco	Diferenciação com Foco

**Figura 4:** Relacionamento Entre as Estratégias Genéricas de Porter (Visão Reformulada)

Fonte: PORTER, 1985, p. 12.

Sob o ponto de vista de implementação, Porter (*idem*, p. 12) manteve a afirmação de que as empresas deveriam escolher uma só estratégia, pois ser "tudo para todos" seria uma

receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média. Mais cauteloso do que na obra anterior, ressaltou que esta afirmação poderia admitir exceções, desde que se verificasse uma ou mais dentre as seguintes condições (*ibidem*, p. 19-20): (1) os competidores estarem "*stuck in the middle*", (2) o custo ser fortemente afetado pelo *market share* ou por inter-relacionamentos e (3) a empresa ser pioneira em uma inovação significativa.

**A Visão Reformulada de Miles e Snow.** Raymond Miles e Charles Snow, dois dos autores do "ciclo adaptativo", retomaram o tema oito anos após, em um artigo publicado em 1986 na *California Management Review*, intitulado "*Organizations: new concepts for new forms*". Neste trabalho, os autores afirmaram que as empresas, à época, estavam repensando suas abordagens competitivas e que este fato estava fazendo surgir um novo formato organizacional, a "rede dinâmica", uma inovadora combinação de estratégia, estrutura e processos de gestão (MILES e SNOW, 1986).

Apesar dessa nova realidade, Miles e Snow sustentaram que uma eventual redefinição de estratégias, estruturas e processos que pudesse vir a ser requerida por parte de empresas que passassem a atuar em rede, não invalidaria a tipologia de estratégias genéricas por eles proposta anteriormente, pois continuaria válido classificar as empresas em defensoras, prospectoras, analisadoras e reativas. Mais ainda, permaneceriam válidas as características e formas de atuação de cada um desses tipos de empresas (*Ibid.*).

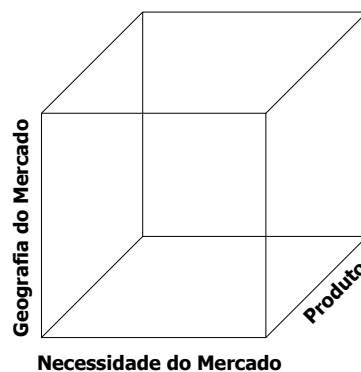
Miles e Snow (*idem*, p. 63) ampliaram a base de sustentação da sua teoria, até então apoiada na visão da "escolha estratégica", para acrescentar a noção de "conformidade", passando a afirmar que o sucesso de uma estratégia, surgida a partir das escolhas de uma organização, adviria: (1) do seu grau de aderência às condições ambientais e (2) do fato de a estrutura e os processos de gestão estarem plenamente em conformidade com ela.

**A Visão Reformulada de Ansoff.** Sob o prisma das estratégias genéricas, Ansoff talvez tenha sido o autor que reavaliou mais intensamente seu pensamento original. Suas idéias reformuladas estão contidas no livro *The New Corporate Strategy*, publicado em 1988 e que é, na realidade, uma versão revista e ampliada da obra de 1965. Neste novo livro, Ansoff (1988, p. 78) tornou explícita a definição de estratégia, apresentando-a como um conjunto, dentre vários possíveis, de regras para a tomada de decisões destinadas a direcionar o

comportamento de uma organização. Complementando esta definição, passou a sustentar a existência de dois tipos de estratégia (*ibid.*, p. 82): de portfólio e competitiva.

Para a estratégia de portfólio, Ansoff (*idem*, p. 82) propôs uma definição nada ortodoxa, apresentando-a como "a versão moderna do conceito 'qual é o nosso negócio'". Embora introduzida como um conceito novo, a estratégia de portfólio nada mais era do que a estratégia originalmente definida. Revendo, então, sua colocação anterior, Ansoff (*idem*, p. 83-85) passou a afirmar que a estratégia de portfólio seria composta por: (1) um vetor de crescimento, (2) um elenco de vantagens competitivas, (3) a sinergia e (4) a flexibilidade estratégica. Portanto, foi eliminado da lista original o primeiro componente (o escopo de produtos e mercados), os três remanescentes foram guindados uma posição acima e foi incluído um novo componente ao final da lista (a flexibilidade estratégica). Com a eliminação do escopo de produtos e mercados, nada de efetivo se perdeu, pois esta dimensão já estava, de uma certa forma, embutida no vetor de crescimento. A novidade, de fato, é a flexibilidade estratégica, definida por Ansoff (*idem*, p. 85) como a capacidade de auto-adaptação a mudanças, em função das áreas de negócio escolhidas para atuar e dos recursos empregados.

Com este novo enfoque, Ansoff modificou sua visão acerca da matriz "produtos x missões" que explicava o vetor de crescimento (vide Figura 1), transformando-a num cubo, com a introdução da dimensão "necessidade do mercado" (vide Figura 5).



**Figura 5:** Cubo "Produtos x Missões" de Ansoff (Visão Reformulada)

Fonte: Adaptado de ANSOFF, 1988, p. 84.

Com relação ao segundo tipo, a estratégia competitiva, Ansoff (*idem*, p. 85) a definiu como sendo aquela que especificaria o enfoque especial que a empresa tentaria utilizar para ter sucesso em cada unidade de negócio. Dada esta definição, para Ansoff (*idem*, p. 85-86) existiriam quatro estratégias competitivas distintas: (1) maximização da participação no

mercado (amparada pela prática do mínimo custo), (2) crescimento, (3) diferenciação de mercado ou de imagem (ou criação de nichos de mercado) e (4) diferenciação de produtos (ou criação de nichos de produtos).

#### 4 COMPARATIVO ENTRE AS VISÕES

Os três *frameworks* analisados, nas suas versões originais, apresentavam muito pouco em comum, à exceção, talvez, do sucesso de que desfrutaram seus autores.

O esquema desenvolvido por Ansoff surgiu numa época em que a disciplina da estratégia empresarial ainda era incipiente e poucos conceitos estavam consolidados, tendo se constituído, em certa medida, numa proposta inovadora e arrojada e, sobretudo, bem sucedida, no sentido de projetar seu autor nos meios acadêmico e de negócios.

A tipologia proposta por Miles *et al.* foi desenvolvida cerca de doze anos após a publicação do trabalho de Ansoff e, aí sim, com um intervalo de apenas três anos, Porter criou a sua tipologia. Nesta época (final da década de 70), a estratégia empresarial já estava relativamente consolidada como disciplina e novas visões, esquemas e modelos estavam sendo propostos em profusão. Portanto, somente os mais bem estruturados e melhor "vendidos" tinham oportunidade de prosperar, o que foi o caso de Porter e de Miles *et al.*

Considerando as obras posteriores, nas quais estes autores revisitaram o tema das estratégias genéricas, nota-se certa convergência das idéias reformuladas. Contribuem para criar este sentimento os fatos, por exemplo, de Miles e Snow (1986, p. 63) terem feito uma menção direta à tipologia de Porter e usado expressões cunhadas por este e de Ansoff (1988) ter aproximado seu modelo do de Porter, tanto nas expressões quanto na nova tipologia adotada. Porter (1985), por sua vez, passou a empregar a expressão "vantagem competitiva" cunhada por Ansoff em 1965 e adotou para ela um significado bastante semelhante ao explorado por Ansoff. Além disso, Porter (1985) também ampliou suas considerações sobre estrutura organizacional, um dos temas centrais dos estudos de Miles e Snow.

A par do aspecto da convergência de idéias, vale destacar a penetração dos esquemas propostos, tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Inegavelmente, a tipologia proposta por Porter (1980, 1985) foi a que obteve (e continua obtendo) maior destaque, atraindo um número significativo de seguidores e uma razoável quantidade de críticos (vide, por exemplo, Chrisman *et al.*, 1988 e Mintzberg, 1988). A simplicidade e clareza de conceitos

foram suas armas principais, o que, por consequência, por um lado favoreceu o entendimento e a aplicação mas, por outro, forneceu farta e acessível munição aos críticos.

Em extremo oposto, a tipologia renovada de Ansoff (1988) é a menos clara e consistente sob o ponto de vista conceitual. Seu foco central de inconsistência talvez seja o fato de não indicar com a necessária clareza como as duas dimensões que suportavam o *framework* ("escopo de produtos e mercados" e "vetor de crescimento") foram fundidas em uma única, que preservou o nome "vetor de crescimento".

De toda forma, mais ou menos convergentes e mais ou menos consistentes, as teorias destes três autores, mesmo tendo sido revistas e reformuladas já há cerca de vinte anos, ainda se mostram, em conjunto ou isoladamente, importantes e úteis no cenário atual. E, por certo, ostentam uma posição de destaque no seleto conjunto das proposições bem sucedidas no campo da estratégia empresarial.



## GENERIC STRATEGIES: AN EVOLUTIONARY AND COMPARATIVE STUDY OF THREE VIEWS

### ABSTRACT

This study analyses visions of three of the most renowned authors regarding generic strategies, making a comparison among those visions along the time. To perform such comparison, two distinct works of each author were selected and then it is pointed out how changes showed up from one moment to another. The selected authors are Ansoff, Miles *et al.* and Porter, all responsible for three of the most spread typologies for generic strategies. From a chronological point of view, these typologies have been originally proposed between 1965 and 1980 and revisited between 1985 and 1988. Despite time passed from then until today, these typologies are still fully adequate and completely applicable to organizations' present reality. Contributions of this study reside on detailed presentation of each typology's major characteristics, due to detailed and judicious bibliography revision.

**Keywords:** Generic strategy. Business strategy. Strategic planning.

### Notas Explicativas:

<sup>1</sup> "Strategy can be defined as the determination of the basic long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."

<sup>2</sup> Para informações mais detalhadas sobre as cinco forças competitivas, ver o Capítulo 1 de *Corporate Strategy* de Michael Porter.

**REFERÊNCIAS**

- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. **The new corporate strategy**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1988.
- CAMPBELL-HUNT, Colin. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 21, n. 2, p. 127-154, 2000.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962.
- CHRISMAN, James J. et al. Toward a system for classifying business strategies. **The Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.
- HAMBRICK, Donald C. An empirical typology of mature industrial-product environments. **Academy of Management Journal**, Berkeley, v. 26, n. 2, p. 213-230, Jun. 1983.
- HERBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 8, n. 2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.
- MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, Berkeley (CA): Academy of Management, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.
- MILES, Raymond E.; Charles C. Snow. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, Berkeley, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring 1986.
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: **Advances in Strategic Management**, Bingley (UK): Emerald Group, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MURRAY, Alan I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **The Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 390-400, Jul. 1988.
- PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: The Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York, NY: The Free Press, 1985.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo (SP): Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.