

O USO DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO MUNICÍPIO DE PAROBÉ - RS

Diego Silveira de Carvalho⁷
José Eduardo Zdanowicz⁸

RESUMO

As constantes mudanças que se processam no ambiente empresarial exigem das organizações novas ações que proporcionam expressivo aprendizado quanto às definições de concorrência e competitividade. Portanto, o comportamento que os gestores passaram a executar demonstra que a estratégia se tornou fundamental para a ampliação ou permanência de qualquer organização no mercado globalizado. O trabalho objetivou a análise das estratégias genéricas utilizadas em empresa de materiais de construção, instalada no município de Parobé - RS, na obtenção de vantagens competitivas. Como metodologia, foram adotados os procedimentos de um estudo de caso baseado em entrevistas realizadas com os gestores da empresa, respaldando-se nas fundamentações bibliográficas. Após os resultados obtidos, foram analisados os dados, visando verificar a importância que os gestores depositam nas estratégias, enquanto ferramentas para a manutenção da empresa no mercado e concluiu-se que o uso de estratégias genéricas se constitui em diferencial de significativa influência à obtenção de vantagens competitivas.

Palavras-chave: Mercado. Estratégias. Competitividade. Materiais de construção.

ABSTRACT

The changes occurred on the place where companies and organizations define their plan of action have provided in the last couple of years a great learning regarding the definitions of competition and competitiveness. Consequently, companies' managers' new behavior shows the strategy has become essential for the maintenance or even the growth of any organization on this new globalized market. This study aimed to analyze the generic strategies used by companies which work with construction materials in order to obtain competitive advantages based in the city of Parobé, RS – Brazil. Supported by a previous books research, a study case was used as the methodology and the data were collected through interviews with companies' owners and managers. Some results have arisen from the data analysis. It can be concluded that the use of generic strategies is considered a differential of great influence to gain competitive advantages.

Keywords: Marketplace. Strategies. Competitiveness. Construction materials.

⁷Acadêmico do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT-RS; e-mail: didicarvalhors@hotmail.com

⁸Doutor em Administração e Gestão de Empresas; Professor das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT e UFRGS. e-mail: profeduardoz@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro para o setor de materiais de construção, a exemplo das demais atividades econômicas, apresenta crescente influência provocada pela globalização dos mercados, ou seja, uma forte integração de empresas globais provocadas, principalmente, pela tecnologia, transporte e comunicação, queda de barreiras comerciais e investimentos globais, dentre outros aspectos.

O fato tem provocado, mesmo de forma regional, dificuldades para as empresas que buscam uma maior participação no mercado e que não têm adotado estratégias e medidas que agreguem eficiência e competitividade em todos os seus processos. Portanto, as empresas precisam estar cada vez mais, preparadas para as mudanças constantes, desenvolvendo diferencial que as mantenham competitivas.

A proposta deste trabalho está vinculada à atuação que o autor desenvolve na empresa estudada, permitindo-lhe construir conceitos a partir da experiência vivenciada. Justifica a sua realização devido à necessidade de aprofundar o tema, tendo em vista que o uso das estratégias genéricas como ferramentas de gestão permitirá antecipar as alterações que poderão vir a ocorrer no mercado de alta concorrência.

Quanto aos objetivos, tornam explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto. O estudo tem como objetivo geral: avaliar a importância das estratégias genéricas aplicadas em empresa comercial varejista de materiais de construção. Como objetivos específicos: diagnosticar se os gestores utilizam as estratégias genéricas na empresa; relacionar as estratégias genéricas específicas adotadas; analisar a importância que os gestores dedicam ao uso de estratégias genéricas.

O trabalho foi respaldado em fundamentação bibliográfica, com procedimentos técnicos que caracterizam um estudo de caso, pois visa o conhecimento amplo e detalhado acerca de um objeto (Gil, 2002). Baseou-se em entrevistas realizadas em maio de 2016, com dois gestores e os responsáveis pelos departamentos Financeiros e de Recursos Humanos da empresa, a fim de conhecer e analisar os posicionamentos quanto às estratégias competitivas.

A interpretação dos fenômenos na forma como se apresentam no ambiente natural caracteriza a abordagem qualitativa do estudo que utiliza o método dedutivo ao analisar problemas do geral para o particular (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Diante dessa proposição, tornou-se possível formular o problema do presente trabalho: Como a empresa estudada poderá se utilizar das estratégias genéricas para se manter no mercado e ampliar sua vantagem competitiva?

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa eleita como objeto desse estudo está situada às margens da Rodovia ERS 239, no município de Parobé, região do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul, que conta com uma população de 55.486 habitantes, conforme o Censo de 2015 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, tendo como população economicamente ativa, na soma entre homens e mulheres com mais de 16 anos, um total de 28.522 habitantes (BRASIL, 2016).

A partir de uma loja localizada no Centro da cidade, à Avenida Artuino Arsand, a empresa foi fundada em 1986 e transferiu-se para sua sede atual, em 2003, onde está instalada em terreno próprio com área aproximada de 2.500m² e área construída de 420m², mantendo no seu catálogo ampla variedade de produtos para a construção civil, oferecendo itens que atendem às demandas de consumidores que, em sua maioria, apresentam baixa renda familiar.

Caracteriza-se como Microempresa (ME), tendo auferido, como pessoa jurídica, no ano-calendário 2015, uma Receita Bruta em torno de R\$ 120 mil. É optante do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), regime tributário que aplica percentuais favorecidos e progressivos que incidem sobre a Receita Bruta, considerando-a como única base de cálculo (BRASIL, 2005).

A empresa conta com um quadro de colaboradores constituído por três gestores, um Gerente de Recursos Humanos, um Gerente Financeiro, que também exercem o atendimento ao público, além de dois motoristas e dois ajudantes para serviços gerais. Constam do patrimônio da empresa veículos e equipamentos: dois caminhões com carrocerias para transporte de carga, um caminhão caçamba, uma máquina carregadeira, uma empilhadeira, duas plainas de mesa, uma serra circular de mesa e uma desempenadeira de mesa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Há milhares de anos, a participação humana em operações comerciais contava com o privilégio da inexistência de concorrência. Contudo, a ampliação de mercados ao redor do mundo promoveu o desembarque de produtos das mais diversas origens em locais onde jamais seus produtores tinham sonhado alcançar. Greenhalgh (2002, p. 19) afirma que: “[...] concorrentes ágeis diminuíram o tempo entre a concepção e a comercialização do produto no mercado (*time-to-market*) e podem rapidamente anular a vantagem de quem chegou primeiro.” Por isso, hoje, a globalização consagra a competitividade ao nível de ingrediente

intrínseco à sobrevivência de qualquer organização; indispensável se torna aos gestores a necessidade de atenção ao planejamento e controle de suas ações na definição dos objetivos a serem alcançados.

Morais (2005) define o planejamento como processo que se desenvolve em longo prazo, por meio do qual as organizações instauram seus objetivos e a forma de alcançá-los para cumprir sua missão. Já a estratégia, em uma definição simples, é: “[...] um plano que especifica o que você está tentando conseguir e como você espera conseguir” (GREENHALGH, 2002, p. 203).

Conforme Quinn (2001, p. 20), a definição para a estratégia pode ser: “[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. O autor complementa ao explicar que a estratégia, quando elaborada e articulada de maneira correta, tem significativas possibilidades de auxiliar na alocação dos recursos de uma organização, permitindo aos seus gestores, a partir do conhecimento de suas competências e deficiências relativas, promover mudanças no ambiente e providências que levem a vantagens competitivas.

A valorização do cliente, segundo Porter (2004), é o resultado de um conjunto de ações tomadas pela empresa que pode ser definida como estratégia, tendo em vista que proporciona alcançar uma posição valiosa sobre a concorrência, por meio de uma série de diferentes atividades e garantir essa competitividade.

Para Chiavenato e Sapiro (2002), o planejamento estratégico é a maneira com a qual uma organização programa a utilização de determinada estratégia para atingir os objetivos propostos e reúne as iniciativas que devem ser adotadas para isso.

O maior grau de precisão quanto ao cenário passível de ocorrência às organizações torna-se possível a partir da utilização do planejamento estratégico que, segundo Fernandes (2012) se constitui uma ferramenta que permite compreender a influência, em escala maior ou menor, do significativo número de efeitos externos e internos que sucede ao negócio.

O nível de operações que pretende atingir e o tipo de vantagem que a empresa tem como meta, segundo Bethlem (2004), está diretamente relacionado ao foco, que exige clareza, adequação à disponibilidade de recursos, avaliação de risco, horizonte de tempo, praticabilidade e, fundamentalmente, o entendimento de que não existe maneira de se destacar em todas as áreas em tempo integral.

Bethlem (2004) propõe, ainda, que cada organização deva construir sua própria estrutura estratégica, a partir de diretrizes sólidas que a identifiquem com os consumidores de seus produtos ou serviços. Fernandes (2012) cita que o acesso às oportunidades de mercado

que uma organização pode alcançar se pavimenta quando utilizada a maneira competitiva sem, contudo, confiar ao acaso o seu planejamento.

Para Quinn (2001), três elementos essenciais compõem as estratégias formais bem-sucedidas, ou seja: definição de objetivos ou metas mais importantes a serem atingidos; limitação das ações que orientem as políticas mais significativas; elaboração de programas ou providências que busquem alcançar metas definidas dentro dos limites preestabelecidos.

Os três tipos de planejamento estão definidos quando são considerados os grandes níveis hierárquicos: o planejamento estratégico, que se relaciona aos objetivos de longo prazo, com ações que afetam toda a empresa; o planejamento tático, com objetivos de curto prazo e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa, com ações que avaliam os resultados de cada área e dos sistemas administrativos; o planejamento operacional, que se relaciona com rotinas operacionais da empresa e afeta somente as unidades operacionais, incluindo ações como a revisão do quadro de pessoal, alterações no controle de vendedores e relatórios ou análises de custos, podendo interferir, também, na determinação do processo de controle de qualidade de produção (OLIVEIRA, 2009).

A elaboração e a implementação do planejamento estratégico podem ser divididas em fases básicas que se constituem no diagnóstico estratégico e subdividem-se na identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes; na missão da empresa, que estabelece a razão de ser da mesma ou “aonde ela quer ir”, os propósitos atuais e potenciais, a estruturação e debate de cenários, a postura estratégica, as macro estratégias e macro políticas; nos instrumentos prescritivos e quantitativos que servem à análise de “como chegar na situação desejada”; finalizando no controle e na avaliação, onde se asseguram a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Certo e Peter (2005), são três as etapas básicas no processo de controle e avaliação. A última fase do planejamento estratégico é a medição do desempenho organizacional; a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões definidos; a tomada de ações corretivas, quando necessárias.

Conforme Moraes (2005), a definição de objetivos relaciona-se com a identificação de seus pontos fortes e fracos, a visualização de oportunidades e ameaças presentes no ambiente são fatores identificáveis, a partir de um planejamento estratégico. O autor explica que o auxílio à reflexão sobre o futuro, a facilidade ao processo de tomada de decisão, assim como o estabelecimento de cenários onde é possível atuar também podem ser alcançados.

A organização, segundo Moraes (2005), com a implantação de um planejamento estratégico eficiente, se habilita à realização de uma alocação adequada de recursos, à criação de ambiente de participação e comprometimento da força de trabalho, bem como ao estabelecimento de indicadores avaliativos e de controle, assim como à definição de atribuições e responsabilidades.

Quanto às cinco forças competitivas de Porter (2004) vinculam-se aos setores do ponto de vista dos lucros em longo prazo, variam de acordo com a ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes que a compreensão do que elas significam, sendo fundamental para que se possa preparar a estratégia e alcançar vantagem.

Acrescente-se à afirmação o fato de que a concorrência, em um segmento, não se limita exclusivamente aos participantes estabelecidos, mas sofre a influência de clientes, fornecedores e participantes, conforme as circunstâncias que envolvem cada caso, bem como de produtos substitutos que podem ser relativamente proeminentes ou ativos, oferecendo riscos potenciais (PORTER, 2001).

O conjunto formado pelas cinco forças competitivas demarca a dimensão da concorrência, assim como o êxito econômico de uma empresa que, dependendo da formulação de suas estratégias, faz com que se descubra a predominância de uma ou mais forças em relação às outras (PORTER, 2004).

Analisadas individualmente, essas forças de pressão competitiva devem ser consideradas no início de um planejamento estratégico de ação, levando-se em conta que, segundo Porter (2004, p. 3): “[...] o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”. Se essas forças se encontram aparentes para todos os concorrentes, desenvolve estratégia mais efetiva aquele que investiga em maior profundidade e melhor analisa as fontes de cada força.

Para Porter (2001), a ameaça de entrantes se configura em uma força competitiva com a introdução no mercado de novos empreendedores que se lançam à disputa de espaço, pressionando alterações na prática de preços, promovendo reações dos concorrentes já estabelecidos e impondo a limitação do lucro para o setor. Seis fontes de barreiras devem ser consideradas pelos entrantes:

- Economias de escala – forçam o novo empreendedor a participar em larga escala ou a aceitar uma desvantagem de custos;
- Diferenciação de produto – quando a identificação de marca impõe o investimento de quantia significativa para quebrar a lealdade do consumidor;

- Capital necessário – investimentos em propaganda (frequentemente, à vista), oferta de crédito ao consumidor, além da absorção de prejuízos iniciais;
- Desvantagem de custo independentemente de tamanho – presente na experiência ou aprendizagem adquirida, na tecnologia exclusiva, no acesso às melhores fontes de fornecimento, nos ativos adquiridos em melhor momento econômico, na localização favorável, entre outras;
- Acesso aos canais de distribuição – refere-se à imposição de limites que os canais de atacado e varejo expõem devido ao comprometimento com a concorrência;
- Política governamental – com frequência, limitações e mesmo impedimentos ocorrem pelo não cumprimento de requisitos de licenciamento, ou restrições à circulação de matéria-prima, controles ambientais e regulamentos de segurança.

Configura-se como ameaça de substitutos a entrada permanente, no mercado, de produtos alternativos com preço mais atrativo do que aqueles habitualmente adquiridos pelo consumidor. O poder de negociação dos compradores tem significância quando se envolve a aquisição de grandes volumes, permitindo a procura de preços favoráveis e a compra de forma seletiva, quando o item comprado não interfere na qualidade do produto do comprador, quando a compra do produto não significa economia para o comprador, ou quando o próprio comprador produz os produtos anteriormente adquiridos.

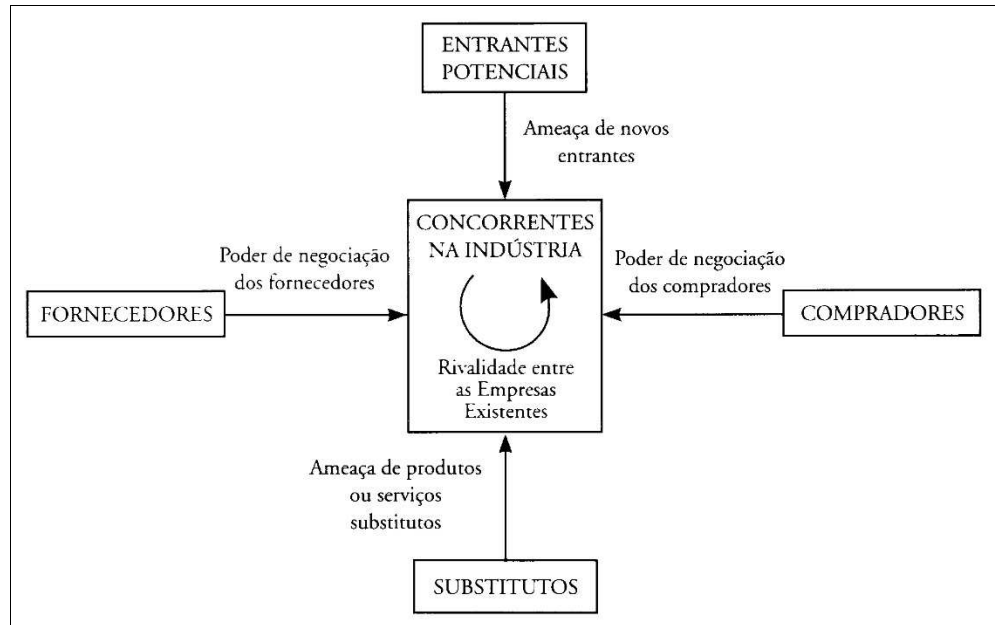
O poder de negociação dos fornecedores é sentido quando o domínio de algumas empresas for mais forte do que o setor ao qual fornece, quando os produtos ofertados têm caráter exclusivo, quando não há necessidade de disputar a venda com outros produtos, ou quando o comprador não se situa entre os clientes importantes para o grupo de fornecedores;

A quinta força competitiva se faz presente na rivalidade entre os concorrentes pelo posicionamento no mercado e costuma ser verificado pelo uso de táticas, que incluem a concorrência de preços, lançamento de produtos e campanhas publicitárias. Alguns fatores costumam estarem presentes nessa rivalidade: a quantidade de competidores forma um grupo significativo; a ampliação do segmento é lenta e precipita a disputa pela participação; o produto não apresenta diferenciação ou custos de mudança; o produto é perecível, ou apresenta custos fixos altos, o que provoca promoções e corte de preços quando a demanda cai; há grandes incrementos na aquisição de produtos diante do aumento na capacidade de produção das indústrias; as barreiras à saída são altas, fazendo com que empresas “doentes” permaneçam no mercado e fique comprometida a lucratividade das demais; e os rivais

apresentam perfis diferentes na estratégia, nas origens e no modo de competir (PORTER, 2001).

Abaixo, a Figura 1 demonstra o conjunto formado pelas cinco forças competitivas.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência



Fonte: Porter (2004, p. 4)

Segundo Porter (2004), essas forças variam de intensas a relativamente moderadas e influenciam no potencial de lucro final, que é medido conforme o retorno alcançado em longo prazo sobre o capital investido.

Observa-se que uma dessas forças identificadas tende a se sobressair em um setor específico em determinado momento, o que lhe confere influência significativa no alcance da lucratividade. Fundamental se torna o conhecimento de todos os fatores e características que influenciam as forças competitivas dentro de um segmento, para que se possa determinar qual estratégia deve ser adotada.

No que tange às estratégias competitivas genéricas, observa-se que o mais antigo modelo de estratégias organizacionais foi criado por Ansoff, de acordo com o produto e o mercado – que podem ser novos ou já existentes – e tem a seguinte definição:

- Estratégias de penetração – com base em produtos e mercados existentes, pode ocorrer por meio de expansão direta ou na aquisição de concorrentes, quando uma empresa amplia a sua participação no mercado conquistando clientes da concorrência;

- Estratégias de desenvolvimento do mercado – promove produtos existentes em novos mercados, procurando aumentar o objetivo do negócio descobrindo novos segmentos;
- Estratégias de desenvolvimento do produto – a empresa desenvolve produtos ou serviços novos destinando-os ao seu mercado habitual;
- Estratégias de diversificação – ocorrem quando há o desenvolvimento de novos produtos e a empresa os direciona a novos mercados (ANSOFF, 1979).

Na Figura 2, abaixo, a Matriz Produto/Mercado de Ansoff:

Figura 2 – Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	estratégias de penetração	estratégias de desenvolvimento do produto
	Novos	estratégias de desenvolvimento do mercado	estratégias de diversificação

Fonte: Modificado de Ansoff (1979, p. 92).

Posteriormente, Miles e Snow propuseram quatro categorias de estratégias genéricas (defensiva, prospectora, analítica e reativa) que se baseiam nas respostas que as empresas são capazes de dar ao que denominam ciclo adaptativo, criado a partir de três problemas:

- Problema Empresarial – que se refere a definições relacionadas ao produto e ao mercado;
- Problema de Engenharia – relaciona-se à escolha de sistemas e tecnologias;
- Problema Administrativo – está relacionado aos processos organizacionais (MILES; SNOW, 1978 *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999).

A partir dos anos 1980, Porter anuncia que, ao definir quais serão os tipos básicos de vantagens competitivas que a organização pretende alcançar, associando-os às atividades focadas em longo prazo para uma posição que suplante os concorrentes, três estratégias genéricas “internamente consistentes” (PORTER, 2004, p. 36), podem ser utilizadas,

isoladamente ou de maneira combinada, na condução a um desempenho superior. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

O atendimento ao público com demanda a preço está presente na liderança no custo total, a primeira das estratégias competitivas genéricas, que dá ênfase à produção padronizada pelo menor custo possível por unidade. A diferenciação procura atender a uma demanda atenta às características como a qualidade do produto e que, com frequência, não demonstra sensibilidade a preço. O enfoque busca satisfazer às necessidades de um grupo com características específicas que é considerado uma pequena parcela da clientela de toda a empresa. Conforme Porter (2004), assim como a opção por uma estratégia genérica de liderança em custos, uma estratégia de diferenciação também visa atender a toda a indústria, enquanto uma estratégia pelo enfoque tem por objetivo o atendimento a apenas uma parte do mercado.

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto (PORTER, 2004, p. 37).

Conforme o autor, a estratégia genérica, que privilegia a liderança geral de custos, produz para a empresa resultados superior à média dos alcançados por seus concorrentes. Contudo, se o baixo custo permite às empresas que utilizam essa estratégia uma defesa que minimiza a ação da concorrência, é certa a permanente convivência com forças competitivas de grande intensidade.

Operar com custos mais baixos pode significar que a empresa ainda pode obter resultados positivos, mesmo depois que seus concorrentes tenham gasto seus lucros na disputa pelo consumidor. O baixo custo apresenta algumas vantagens em relação às forças competitivas: protege contra o poder de negociação dos compradores, pois estes só são capazes de baixar os preços ao nível do concorrente que se mostrar mais eficientes; proporciona a defesa contra a barganha dos fornecedores, oferecendo uma flexibilidade maior para fazer frente aos aumentos de custo que os insumos costumam sofrer; cria barreiras de entrada substanciais em relação às economias de escala e às vantagens de custos; e, finalmente, quanto aos produtos substitutos, promove a empresa a uma posição favorável em relação a seus concorrentes no segmento de mercado.

Se o alto volume de vendas tem o significado, diversas vezes, de custos reduzidos, a economia alcançada pode não ser automática e o gestor de empresas que tem como objetivo a

estratégia genérica, deve permanecer alerta para garantir que as economias prometidas se tornem reais. Para isso, conforme Porter (2004) deve ser observada a necessidade de sucatear ativos obsoletos, investir em tecnologia e administrar o negócio tendo como meta os custos.

Para que a estratégia seja eficiente, é necessário que exista uma grande participação da empresa no mercado em comparação aos seus concorrentes ou possuir vantagens como conseguir matéria-prima de maneira mais fácil. Ainda, faz-se necessário, segundo Porter (2004), a modernização e investimentos em tecnologias sempre com controle aos custos. No entanto, esta estratégia é perigosa, pois basta que um novo entrante – ou até mesmo que um participante antigo no mercado – copie as tecnologias e métodos que levaram à redução de custos para que se perca a posição ou vantagem de líder.

Como segunda estratégia genérica de que dispõem as organizações, Porter (2004) cita a diferenciação do produto ou serviço oferecido, que pode ser considerado único no âmbito de todo o segmento em que opera. Apesar de não deixar de lado os custos, na diferenciação, eles não são considerados como alvo estratégico e, nessa estratégia, a empresa conta com métodos que podem assumir muitas formas. Entre elas: o projeto ou imagem da marca; a tecnologia; as peculiaridades; os serviços sob encomenda; ou a rede de fornecedores.

Aos adeptos da diferenciação é necessário um investimento maior em pesquisa do que os líderes em custo, pois precisam dispor de melhores projetos de produtos, utilizar matéria-prima de melhor qualidade e, conseqüentemente, com preço maior. Necessitam, também, investimentos maiores no serviço ao cliente, além de estarem conscientes de que, apesar de oferecerem um produto superior, irão perder parcela significativa de clientes que não terão como pagar por ele (PORTER, 2004).

Há, contudo, tendo-se a diferenciação como uma estratégia viável, que se considerar, conforme Porter (2004), os aspectos positivos que ela pode proporcionar, tais como: a barreira que constrói contra o ingresso de novatos; maior margem de lucro, que permite procurar alternativas que reduzem o poder dos fornecedores; e, com menor número de produtos substitutos, o número de opções desses produtos aos clientes é também reduzido, diminuindo o poder do comprador (PORTER, 2004).

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004, p. 39).

O autor complementa que, muitas vezes, devido à necessidade de um sentimento de exclusividade, é impossível associar a utilização da diferenciação com a conquista de alta parcela de mercado. Porém, não descarta a possibilidade da organização que opta por esta estratégia conseguir compatibilizar a diferenciação com a prática de preços baixos, semelhantes aos da concorrência, diante dos custos relativamente baixos que consegue obter.

A estratégia genérica do enfoque consiste segundo Porter (2004, p. 40), em: “enfocar um determinado grupo comprador; um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas”. Se as estratégias de diferenciação e baixo custo procuram alcançar seus objetivos no âmbito de toda a organização, o enfoque, no geral, pode-se dizer que opera direcionados a acertar um alvo exclusivo, fazendo com que isso seja levado em conta a cada política desenvolvida.

Ao direcionar a estratégia nesse sentido faz com que a empresa atinja a diferenciação, tendo em vista melhor satisfazer as necessidades de seu determinado alvo, ou alcance custos mais baixos, também, em função dos limites que estabelece na obtenção desse alvo. Porter considera ser possível atingir uma ou ambas as posições em função do seu alvo estratégico.

Abaixo, na Figura 3, encontram-se as três opções estratégicas que Porter (2004) considera viáveis para enfrentar as forças competitivas. O autor orienta a adoção de apenas uma delas, pois, caso contrário, corre-se o risco de a organização ficar em uma posição de “meio termo”, situação pobre em relação à estratégia, que leva à baixa rentabilidade, além de conduzir a uma cultura empresarial indefinida que contribui para conflitos motivacionais.

Figura 3 – Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (2004, p. 41)

Se, por um lado, Ansoff dá destaque às extensões de estratégia de negócios, Porter privilegia a identificação de estratégia de negócios, o que Mintzberg (2001a) cita como famílias de estratégias que poderiam ser classificadas em cinco grupos gerais, a partir das seguintes ações:

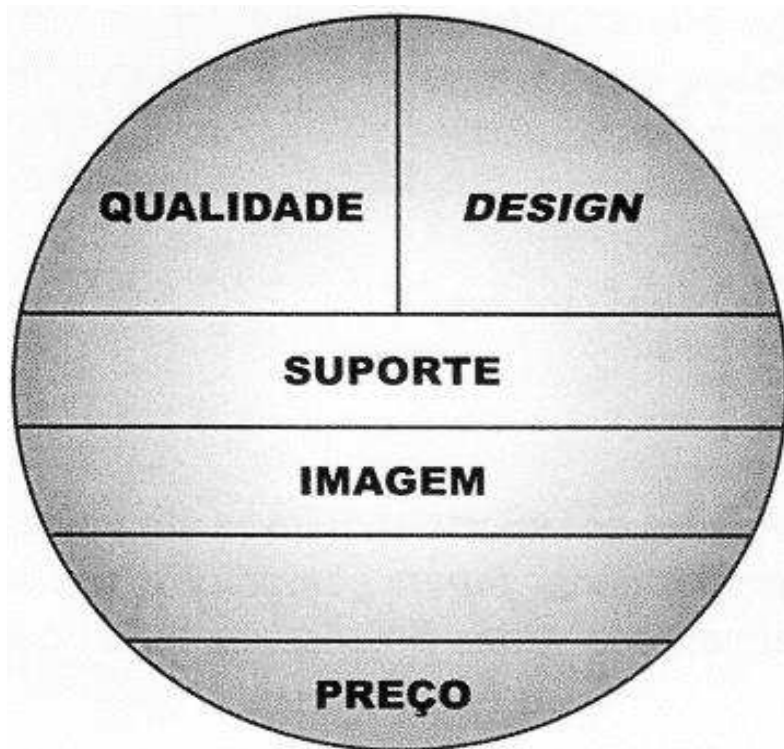
- Localizar a essência do negócio – conhecidas como estratégias de localização, elas identificam o estágio do negócio em relação à rede de indústrias;
- Distinguir a essência do negócio – utiliza-se do conceito de Porter sobre “cadeia de valor”, que estabelece um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes, para segregar as características que permitem à organização obter vantagem competitiva;
- Desenvolver a essência do negócio – considera as estratégias competitivas de Ansoff;
- Estender a essência do negócio – compreende as estratégias capazes de levar a organização aos modos vertical (negócios para frente e para trás na mesma cadeia de operações) e horizontal (negócios paralelos não dentro da mesma cadeia de operações);
- Reconfigurar a essência do negócio – pode ser dividido em estratégias de redefinição, recombinação e mudança do negócio essencial.

Segundo Mintzberg (2000), o pensamento “porteriano” se orienta na direção do econômico e quantificável, não se importando com o social e o político, ou, até mesmo, com o aspecto econômico não quantificável. O autor afirma, ainda, que o contexto que se relaciona ao modelo de Porter é diretamente voltado às grandes empresas tradicionais solidificadas e maduras, onde o poder de mercado é maior, a concorrência se mostra menos agressiva e o potencial de manipulação política é mais alto.

Para Mintzberg (2001b) é consenso que, ao distinguir o produto que oferece daquele que o concorrente disponibiliza, a organização diferencia as ofertas que têm de tal maneira que identifica a essência de seu negócio.

No Gráfico da Figura 4, as seis maneiras básicas pelas quais uma organização pode diferenciar suas ofertas. O autor inclui a liderança de custos por considerá-la, também, uma maneira de diferenciação, relacionando-a a preço baixo.

Figura 4 – As seis Estratégias de Diferenciação de Mintzberg



Fonte: Mintzberg (2001b, p. 94)

A estratégia de diferenciação de preço caracteriza-se pela cobrança de um valor mais baixo, onde a margem perdida, caso exista, pode ser recuperada a partir de um maior volume de vendas. A estratégia de diferenciação de imagem se estabelece quando o visual de um produto – na embalagem ou em uma campanha de *marketing* – torna-se o ponto de diferenciação com os demais. A estratégia de diferenciação de suporte se configura quando há um valor agregado ao produto que lhe torna atrativo, como a assistência técnica expandida ou a entrega imediata. A estratégia de diferenciação de qualidade faz com que o produto seja considerado melhor que o do seu concorrente. A estratégia de diferenciação de *design* se distingue por apresentar ao mercado um produto que foge ao convencional com características próprias, inovadoras; e, por último, é possível identificar uma estratégia da não-diferenciação (espaço em branco no círculo da Figura 4), quando não há base para diferenciar um produto de seu concorrente e, deliberadamente, a opção é não oferecer diferencial (MINTZBERG, 2001b). O autor completa sua abordagem afirmando que: “A diferenciação, ao se concentrar no produto oferecido, adota a perspectiva do cliente, existindo somente quando essa pessoa percebe alguma característica do produto que agrega valor” (MINTZBERG, 2001b, p. 95).

A construção da vantagem competitiva, conforme Chiavenato e Sapiro (2003), passa pelo processo de definição e avaliação das estratégias que melhor se oferecem ao objetivo

estabelecido pela organização. A liderança em um segmento somente se configura quando uma organização mantém ou amplia a vantagem competitiva e exhibe desempenho que suplanta sua concorrência.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção do Estado do Rio Grande do Sul (ANAMACO-RS, 2016), há 33 empresas operando no ramo, no município de Parobé - RS. Proporcionalmente, calculando-se a participação sobre a população economicamente ativa, é possível verificar que cada estabelecimento está habilitado a atender, aproximadamente, 864,3 habitantes, ou seja, 3,03%, o que permite visualizar a alta competitividade que o setor apresenta.

O lançamento do Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) em março de 2009, pelo Governo Federal, trouxe novas expectativas aos estabelecimentos de materiais de construção, pois se previa o acesso à casa própria para famílias de baixa renda, tendo como objetivo social a geração de emprego e renda, por meio do incremento da cadeia produtiva no setor da construção civil (BRASIL, 2015).

Contudo, se as obras do MCMV proporcionaram ganhos para o comércio e a indústria nacional em primeiro momento, conforme demonstra o Índice de Atividade da Construção Civil Gaúcha (IAC-RS), divulgado pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil (SINDUSCON-RS), em 2010, revelando a maior taxa de expansão da construção civil em 15 anos, com um crescimento de 8,7% (SEBRAE, 2011), isso já não acontece nos dias atuais.

Na expectativa de que permanecessem inalterados os planos de financiamento oferecidos através do MCMV, em patamar acessível à população de baixa renda, a empresa estudada investiu na ampliação de seus estoques de materiais de construção, porém as regras fixaram novos valores para os usuários do Programa, inviabilizando a utilização desses recursos para a construção ou aquisição da casa própria, provocando a retração do mercado.

Em março de 2016, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou que o Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil teve queda de 7,6% em 2015, sendo que, dentre os subsetores industriais estudados, o da construção foi aquele com o pior número registrado, acumulando queda de 5,5% no período de agosto de 2014 a agosto de 2015 (AMORIM, 2015). E, conforme o Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul, o Índice Nacional de Custo da Construção (INCC), teve um aumento de 6,84% nos últimos 12 meses (SINDUSCON-RS, 2016).

A adequação à realidade econômica condiciona as empresas a trabalharem melhor seus custos, processos e eficiência operacional no curto prazo, definir estratégias de médio e longo prazo e desenvolverem estruturas capazes de conduzir à perenidade nos negócios. Procurou-se, na análise das entrevistas realizadas, entender o que vem sendo praticado como estratégia competitiva para o enfrentamento das dificuldades.

Ao se analisar esse contexto macroeconômico com os entrevistados da empresa em estudo, constou-se que para o Entrevistado nº 1 (gestor), quando consultado sobre as estratégias genéricas adotadas, afirmou que trabalha buscando um custo menor, valendo-se, para isso, do uso de caminhão próprio para as entregas, o que garante, também, menor prazo para o cliente receber a mercadoria adquirida. Destacou que a aceitação de diferentes bandeiras de cartões de crédito torna a forma de pagamento mais atrativa ao cliente, assim como a possibilidade de devolução ou troca de material não utilizado configura-se como uma maneira de visualizar a economia possível na aquisição do produto. É possível perceber, a partir desse depoimento, que as iniciativas apontadas vão ao encontro daquelas propostas por Porter (2004, p. 38) quando afirma:

[...] uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo.

Sobre a estratégia de diferenciação de suporte, Mintzberg (2001b, p. 95) explica: “Isso talvez tenha a ver com a venda do produto (como crédito especial ou entrega em 24 horas), assistência técnica (como atendimento pós-venda) ou pelo fornecimento de um produto ou serviço relacionado [...]”.

Essa diferenciação por suporte, bem como a estratégia de diferenciação de preço (MINTZBERG, 2001b) podem ser sentidas entre as estratégias competitivas utilizadas quando o gestor destaca o prazo de entrega, opções de pagamento e possível devolução ou troca, que agregaria valor ao produto diante da inexistência de sobras no material de construção adquirido.

O Entrevistado nº 2 (Gerente de Recursos Humanos) destacou, em seu depoimento, que o atendimento ao público oferecido pelos próprios gestores tem como ponto positivo a flexibilidade no momento da compra, garantindo ao cliente a possibilidade de negociação direta quanto a preços, entrega de produtos e prazos. Entende-se, nas palavras do Entrevistado, novamente a estratégia de liderança de custo, proposta por Porter (2004),

quando o autor esclarece que a geração dos custos está relacionada ao exercício de atividades e as vantagens decorrentes disso estão intrínsecas à maneira eficiente, ou não, como são realizadas essas atividades em relação à concorrência.

O mesmo Entrevistado destacou, também, a preocupação que a empresa mantém em oferecer bom ambiente de trabalho aos colaboradores, onde sejam garantidos os direitos trabalhistas e observadas às individualidades, pois entende que o contato dos funcionários com os clientes reflete diretamente na imagem da mesma. Nesse relato, é visível a adoção da diferenciação por imagem, à qual se refere Mintzberg (2001b), quando menciona a possibilidade de uma empresa desenvolver uma imagem que proporcione ao seu produto uma espécie de distinção entre os demais, quer seja no atendimento, na entrega ou na pós-venda.

O Entrevistado nº 3 (Gerente Financeiro) cita o perfil que a empresa adota junto a fornecedores, cumprindo prazos e, muitas vezes, antecipando o pagamento de débitos, ganhando credibilidade e, conseqüentemente, habilitando-se a adquirir produtos com custo menor que pode ser repassado ao cliente. Este procedimento alinha-se, também, à estratégia em liderança de custos (PORTER, 2004), pois permite que a empresa permaneça oferecendo seu produto com preço diferenciado, mantendo margem de lucro, sem a necessidade de consumi-lo na competição.

Foram relacionadas pelo Gerente Financeiro as opções de pagamento que se consegue oferecer ao consumidor devido à operacionalização com diferentes cartões de crédito, acrescentado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O BNDES é uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que apóia e financia, em longo prazo, investimentos em diversos segmentos econômicos como agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviços, além de investimentos sociais nas áreas de educação, saúde, agricultura familiar e outras. Cartões esses, que podem ser identificados como pertencentes à diferenciação por suporte (MINTZBERG, 2001b) que distingue o produto daqueles que lhe oferecem concorrência, sem alterar seus atributos, mas oferecendo algo que lhe complementa a valorização pelo cliente.

O Entrevistado nº 4 (Gestor) afirmou que a trajetória da empresa sempre foi fiel à filosofia de “manter os pés no chão” desde as primeiras operações, quando conseguia driblar a inflação alta com compras antecipadas de madeiras, repassando aos clientes os descontos obtidos junto aos fornecedores. Destacou, também, sobre a credibilidade conquistada junto aos consumidores que se tornaram os principais divulgadores dos produtos oferecidos, assim

como dos preços, condições e garantias. Ele considera como melhor *marketing* a satisfação do cliente, pois se propaga aos familiares e amigos em uma progressão contínua.

Nas palavras do gestor, se detecta que a liderança de custos encontrada em Porter (2004) tem significativa presença, ratificando a afirmação do autor quando lembra que o acesso favorável à matéria-prima é considerado vantagem sobre os concorrentes na busca da liderança de custo como estratégia. É possível encontrar, também, afirmações que estão relacionadas à vantagem competitiva de diferenciação por suporte, citada por Mintzberg (2001b), quando ele a considera substancial, ao se ofertar algum valor agregado ao produto, diferenciando-o daqueles que lhe são concorrentes.

A vantagem competitiva que pode ser alcançada, a partir da estratégia de liderança em custo (PORTER, 2004) é consenso entre os entrevistados, o que permite considerar a visibilidade do preço abaixo da concorrência como ponto crucial para buscar ou manter a clientela. Segundo Porter (2004), basicamente, a estratégia de liderança em custo pode ser interpretada como disponibilizar, no mercado, algum produto semelhante ao que ofertam os concorrentes, mas com um custo total menor que aqueles praticados pela maioria.

É possível verificar na análise dos depoimentos que, concomitantemente à estratégia genérica de liderança em custo, considerada prioritária por todos os entrevistados, as estratégias de diferenciação de suporte, preço e imagem (MINTZBERG, 2001b) também estão presentes, coexistindo paradoxalmente à escolha que Porter (1985 *apud* MINTZBERG, 2001b, p. 93) propunha entre preços baixos ou diferenciação para a empresa que buscasse vantagem competitiva.

Contudo, essa situação pode ser mais bem assimilada diante da afirmação de Porter (2004) que trata a estratégia como um conjunto articulado de atividades que se ajusta e se reforça mutuamente, gerando a vantagem competitiva. O autor afirma que a escolha de qualquer opção estratégica deve estar baseada nas capacidades e limitações da empresa e a vantagem competitiva está no todo e não nas partes.

Assim, nas questões formuladas sobre a importância das estratégias genéricas para a manutenção de vantagens competitivas da empresa, os entrevistados revelaram que utilizam, planejando de acordo com o mercado, e que as consideram válidas, diante de um panorama econômico que exige permanente avaliação da concorrência e iniciativa para identificar metas futuras. Corroboram com este posicionamento a visão de Porter (2004), quando afirma que a interpretação dos sinais de mercado exige uma importante análise da concorrência, que pode ser desenvolvida, a partir de julgamentos sutis, com base na comparação entre os aspectos de suas situações com o seu comportamento.

CONCLUSÕES

Se nos dias atuais, o quadro econômico mantém o crescimento estagnado em diversos setores, esse cenário aponta a necessidade de as empresas reavaliarem suas estratégias para adequar posicionamentos mercadológicos, bem como repensar os modelos de gestão. Para isso, elas precisam de atitudes planejadas, ações eficazes e investimentos que contemplem suas necessidades para garantir a rentabilidade e a longevidade nos negócios associadas à credibilidade de longo prazo, à previsibilidade e à confiança.

O trabalho permitiu que fossem visitadas as tipologias de estratégias genéricas contempladas nos estudos de Porter e Mintzberg, de forma a entendê-las em sua essência e analisá-las em execução em uma empresa de materiais de construção, no município de Parobé – RS. Acredita-se que os objetivos propostos foram plenamente alcançados, visto que o estudo de caso permitiu avaliar a importância das estratégias, diagnosticando seu uso pelos gestores, caracterizando-as conforme a fundamentação bibliográfica e analisando a importância que dedicam à sua aplicação na empresa.

Foi possível identificar a prevalência da estratégia genérica de liderança em custo (PORTER, 2004) nos depoimentos, seguida das estratégias de diferenciação de suporte, preço e imagem (MINTZBERG, 2001b) como ferramentas para a manutenção das vantagens competitivas, que os gestores enxergam como oportunidade de conquistar a eficiência operacional por meio de um conjunto de atividades realizadas de modo diferente de seus concorrentes, ou semelhante, mas através de iniciativas que o realizam de maneira diferente.

Considera-se apropriada a sugestão de que o trabalho seja estendido, através de investigação mais ampla, em futuro próximo, premiando novos enfoques que possibilitem visualizar o comportamento de outras empresas, permitindo um estudo comparativo e a avaliação de seus desempenhos conforme as estratégias genéricas adotadas.

REFERÊNCIAS

AMORIM, K. PIB da construção civil tem maior queda entre os setores da indústria no segundo semestre do ano. Negócios. *Revista Construção* [online]. Publicado em 28 ago. 2015. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/negocios/pib-da-construcao-civil-tem-maior-queda-entre-os-setores-363635-1.aspx>>. Acesso em 13 mar. 2016.

ANAMACO. Associação Nacional de Materiais de Construção. Dados do Setor. Disponível em: <<http://novo.anamaco.com.br/dadosSetor.aspx>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Publicado em: 2005. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm#wrapper>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. Minha Casa Minha Vida já atendeu mais de 97% dos municípios do Rio Grande do Norte. *Portal Brasil*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2015/07/minha-casa-minha-vida-ja-atendeu-mais-de-97-dos-municipios-do-rio-grande-do-norte>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES. Disponível em: <<https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/PaginasCartao/FAQ.ASP?T=1&Acao=R&CTRL=&Cod=90,90#P>>. Acesso em: 20 out. 2016.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. Cidades@, Rio Grande do Sul, Parobé. *Informações estatísticas* 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431405>>. Acesso em 13 mar. 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais*, Londrina, v.13, n.2., set./2012, p.57-68, Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.3, n.2, p. 53-74, maio/ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 abr. 2016.

GREENHALGH, L. *Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios*. Trad.: Elaine Pepe. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas de negócio. *In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a, p.89-97.

MINTZBERG, H. Estratégias empresariais genéricas. *In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b, p.326-330.

MORAIS, R. T. R. *Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário?* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. Como forças competitivas moldam a estratégia. *In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.82-89.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Trad.: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. *In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20-26.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Micro e pequenas empresas recebem capacitação. Notícias. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios* [online], Editora Globo. Publicado em ago. 2011. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT281149-17180,00.html>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

SINDUSCON-RS. Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul. *INCC-M* março/2016. Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/?post_type=post&s=%C3%ADndice+vendas+>. Acesso em: 13 mar. 2016.