

Estratégias Competitivas Genéricas

O Capítulo 1 descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. As empresas descobriram diversas maneiras de atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em sentido mais amplo podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar esta posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Este capítulo descreve as estratégias genéricas e explora alguns dos requisitos e riscos de cada uma. Seu propósito é desenvolver alguns conceitos introdutórios que serão consolidados em uma análise subsequente. Os capítulos seguintes deste livro terão muito mais a dizer sobre como traduzir estas estratégias genéricas amplas em estratégias mais específicas apropriadas a tipos particulares de situações de uma indústria.

Três Estratégias Genéricas

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

1. liderança no custo total
2. diferenciação
3. enfoque.

Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível, como será discutido mais tarde. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir

mais de um alvo primário. 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.

LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Por sua vez, a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingida,

a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Este reinvestimento pode mesmo ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

A estratégia de liderança de custo parece ser a base do sucesso de Briggs and Stratton nos motores a gasolina de baixa potência, onde ela detém uma parcela mundial de 50 por cento, e do sucesso da Lincoln Electric em equipamentos e acessórios de arco voltaico. Outras empresas reconhecidas pela aplicação bem-sucedida da estratégia de liderança no custo em vários negócios são a Emerson Electric, a Texas Instruments, a Black and Decker e a Du Pont.

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

Não pretendíamos desenvolver uma máquina significativamente melhor do que qualquer outra, mas queríamos desenvolver uma que fosse realmente mais simples de fabricar e que tivesse seu preço fixado, intencionalmente, como uma máquina de baixo custo.¹

Os concorrentes estão queixando-se de que a Harnischfeger “comprou” parcela de mercado reduzindo suas margens, uma acusação que a companhia nega.

DIFERENCIAÇÃO

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (Fieldcrest no topo da linha de toalhas e lençóis; Mercedes em automóveis), tecnologia (Hyster em empilhadeiras; MacIntosh em componentes estéreo; Coleman em artigos de acampamento), peculiaridades (Jenn-Air em fogões elétricos); serviços sob encomenda (Crown Cork and Seal em latas de metal), rede de fornecedores (Caterpillar Tractor em equipamento de construção), ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se

¹“Harnischfeger’s Dramatic Pickup in Cranes”, *Business Week*, 13 de agosto de 1979.

diferencia ao longo de várias dimensões. A Caterpillar Tractor, por exemplo, é conhecida não apenas por sua rede de revendedores e pela excelente disponibilidade de peças sobressalentes como também por seus produtos de alta qualidade extremamente duráveis, tudo isto sendo crucial no ramo dos equipamentos pesados onde o tempo parado é muito dispendioso. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

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

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mais comumente, entretanto, atingir a diferenciação implicará um "trade-off" com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos (embora a maioria esteja em indústrias como a de equipamentos de terraplenagem onde, apesar de seus altos preços, a Caterpillar tem uma parcela de mercado dominante). Em outros negócios, a diferenciação pode não ser incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

ENFOQUE

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que

a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na Figura 2-1.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Como discutimos no contexto da liderança de custo e da diferenciação, estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

Por exemplo, a Illinois Tool Works enfocou mercados especializados de preenedores onde ela pode projetar produtos para satisfazer necessidades particulares dos compradores e criar custos de mudança. Embora muitos compradores não estejam interessados nestes serviços, alguns estão. A Fort Howard Paper enfocou uma faixa estreita de papéis de qualidade industrial, evitando produtos de consumo vulneráveis a batalhas de publicidade e a rápidas introduções de novos produtos. A Porter Paint enfocou os pintores profissionais em vez do mercado do faça você mesmo, construindo sua estratégia em torno do atendimento a profissionais através de serviços grátis de mistura de tintas, entrega rápida de um mínimo de um galão da tinta necessária no local de trabalho e cantinas atendendo gratuitamente para fazer com que os pintores profissionais se sintam em casa nas lojas da fábrica. Um exemplo de uma estratégia de enfoque que

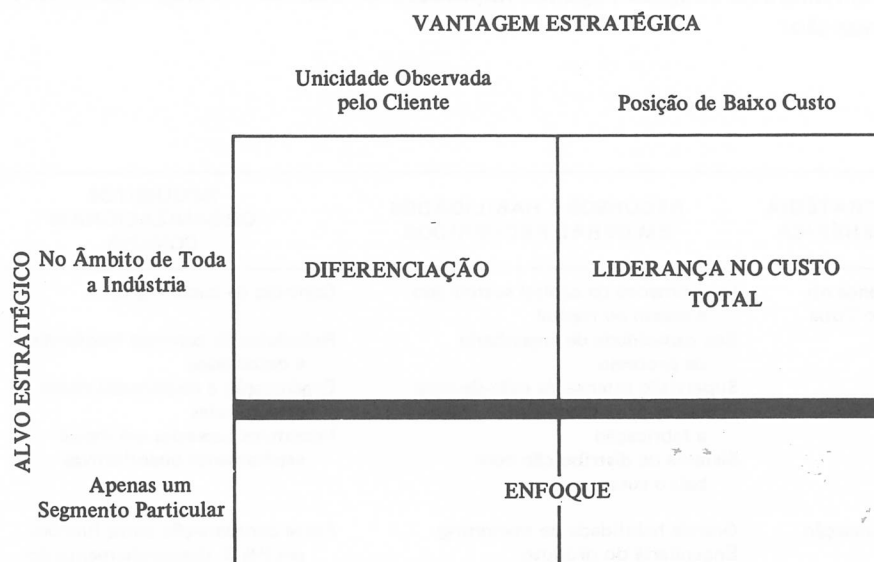


FIGURA 2-1 Três Estratégias Genéricas

atinge uma posição de baixo custo no atendimento de seu alvo particular é visto na Martin-Brower, a terceira maior distribuidora de alimentos nos Estados Unidos. A Martin-Brower reduziu sua lista de clientes para apenas oito cadeias líderes de refeições ligeiras. Toda a sua estratégia está baseada em atender as necessidades específicas desta clientela, ter em estoque apenas suas reduzidas linhas de produtos, receber pedidos de acordo com seus ciclos de compras, localizar seus depósitos considerando a localização de seus clientes e manter um controle intenso por computador de seus registros. Embora a Martin-Brower não seja a distribuidora com custo mais baixo no atendimento do mercado como um todo, ela o é no atendimento deste segmento particular. A empresa foi recompensada com rápido crescimento e com uma rentabilidade acima da média.

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um "trade-off" entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um "trade-off" com a posição global de custo.

OUTROS REQUISITOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais acima notadas. Sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. Algumas implicações comuns das estratégias genéricas nestas áreas são:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

As estratégias genéricas podem, também, requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas. Tipos diferentes de pessoas serão atraídas.

O Meio-Termo

As três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. O contrário da exposição prévia é que empresa fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções — uma empresa que fica no “meio-termo” — está em uma situação estratégica extremamente pobre. A esta empresa falta parcela de mercado, investimento de capital e ela resolve fazer o jogo do baixo custo, da diferenciação necessária no âmbito de toda a indústria para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo, ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de custo baixo em uma esfera mais limitada.

À empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens — a nata — para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

É bem possível que a Clark Equipment tenha ficado no meio-termo na indústria de empilhadeiras na qual ela é líder nos Estados Unidos e no mundo em parcela de mercado. Dois produtores japoneses, Toyota e Komatsu, adotaram estratégias de atender apenas os segmentos de grande volume, minimizaram os custos de produção e os preços mínimos, gozando da grande vantagem dos preços mais baixos do aço japonês, o que mais do que compensava os custos de transporte. A maior parcela mundial da Clark

(18 por cento; 33 por cento nos Estados Unidos) não lhe dá uma clara liderança de custos em razão de sua linha de produtos muito ampla e da falta de orientação para o custo baixo. Ainda em função da sua linha ampla e da falta de ênfase total na tecnologia, a Clark foi incapaz de alcançar a reputação tecnológica e a diferenciação de produto da Hyster, que enfocou o mercado de caminhões basculantes maiores e investiu agressivamente em P&D. Em razão disto, os retornos da Clark apresentam-se significativamente menores do que os da Hyster, e a Clark vem perdendo terreno.²

A empresa na posição de meio-termo tem que tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança — ou ao menos a paridade — de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (ênfase) ou atingir alguma supremacia (diferenciação). As duas últimas opções podem acarretar contração da parcela de mercado e até em termos absolutos de vendas. A escolha entre estas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da empresa. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, como já foi visto. Raramente uma empresa está ajustada para todas as três.

Uma vez na situação de meio-termo, em geral se leva muito tempo e esforço contínuo para retirar a empresa desta posição nada invejável. Contudo, parece haver uma tendência de as empresas em dificuldades ficarem pulando ao longo do tempo de uma estratégia genérica para outra. Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca destas três estratégias, esta abordagem é quase sempre fadada ao fracasso.

Estes conceitos sugerem algumas relações possíveis entre parcela de mercado e rentabilidade. Em algumas indústrias, o problema de ser apanhado no meio pode significar que as empresas menores (concentradas em um enfoque ou diferenciadas) e as maiores (liderança de custo) sejam aquelas com maior rentabilidade e as empresas de porte médio sejam aquelas com menores lucros. Isto implica uma relação em forma de U entre a rentabilidade e a parcela de mercado, como mostrado na Figura 2-2. A relação da Figura 2-2 parece ser verdadeira para a indústria de motores elétricos, norte-americana. Nela a GE e a Emerson têm grandes parcelas de mercado e posições de custo fortes, a GE tendo também uma firme reputação tecnológica. Acredita-se que ambas obtenham grandes retornos nos motores. A Baldor e a Gould (Century) adotaram estratégias de enfoque. A Baldor se dirigiu para o canal de distribuição e a Gould para segmentos particulares de clientes. Também acredita-se que a rentabilidade das duas seja boa. A Franklin está em uma posição intermediária: sem baixo custo nem enfoque. Acredita-se que seu desempenho nos motores esteja de acordo. Uma relação como esta em forma de U provavelmente também é mais ou menos verdadeira para a indústria automobilística quando vista de forma global, com empresas como a GM (baixo custo) e a Mercedes (diferenciada) sendo as líderes em lucros. À Chrysler, à British Leyland e à Fiat faltam posição de custo, diferenciação de enfoque — elas estão no meio-termo.

²Ver Wertheim (1977).

Entretanto, a relação em forma de U, da Figura 2-2, não se aplica a todas as indústrias. Em algumas delas não existem oportunidades para adotar um enfoque ou para uma diferenciação — é tão-somente um jogo de custo — e isto aplica-se a vários gêneros de primeira necessidade. Em outras indústrias, o custo é relativamente sem importância devido às características dos compradores e do produto. Em indústrias como estas há quase sempre uma relação inversa entre a parcela de mercado e a rentabilidade. Em outras indústrias ainda, a concorrência é tão intensa que a única maneira de obter um retorno acima da média é através de um enfoque ou de uma diferenciação — o que parece ser verdadeiro na indústria siderúrgica norte-americana. Finalmente, a posição de baixo custo global pode não ser incompatível com a diferenciação ou o enfoque, ou o custo baixo pode ser atingido sem uma alta parcela de mercado. Para um exemplo das combinações complexas que podem surgir, a Hyster é a segunda em caminhões basculantes, sendo, contudo, mais lucrativa do que vários dos fabricantes de menor porte na indústria (Allis-Chalmers, Eaton) que não têm parcela de mercado suficiente para atingir custos baixos ou uma diferenciação de produto adequada para compensar suas posições de custo.

Não existe *nenhuma relação* entre rentabilidade e parcela de mercado a menos que o mercado seja definido de tal forma que às empresas diferenciadas ou que adotaram enfoques particulares sejam atribuídas altas parcelas de mercado em algumas indústrias definidas de modo limitado, e que as definições da indústria quanto às empresas líderes em termos de custo sejam estabelecidas de forma ampla (o que é obrigatório porque as líderes em custo com frequência não têm a maior parcela em todos os segmentos do mercado). Mesmo uma alteração na definição da indústria não pode explicar os altos retornos de empresas que alcançaram a diferenciação no âmbito global da indústria e mantêm parcelas de mercado inferiores à da líder da indústria.

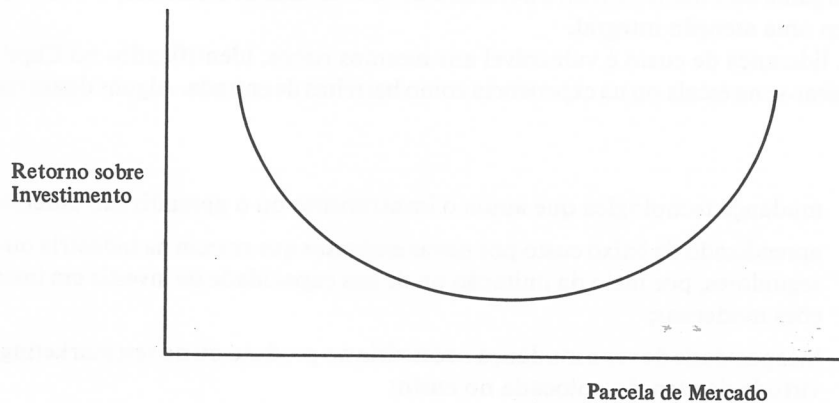


FIGURA 2-2

Mais importante, contudo, é que alterações na forma como a indústria é definida de empresa para empresa levantam a questão de decidir qual das três estratégias genéricas é apropriada para a empresa. Esta opção significa escolher a estratégia mais adequada às virtudes da empresa e que seja mais difícil de ser replicada por seus concorrentes. Os princípios da análise estrutural devem iluminar a escolha, assim como devem permitir ao analista explicar ou prever a relação entre parcela de mercado e rentabilidade em qualquer indústria particular. Este tópico é discutido posteriormente no Capítulo 7, onde a análise estrutural é ampliada para estudar as diferentes posições de empresas dentro de uma indústria particular.

Riscos das Estratégias Genéricas

Fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Especificamente, as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos diferentes de riscos. É importante tornar estes riscos explícitos de modo a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas.

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral.

A liderança de custo é vulnerável aos mesmos riscos, identificados no Capítulo 1, de basear-se na escala ou na experiência como barreiras de entrada. Alguns destes riscos são:

- mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

O exemplo clássico dos riscos da liderança no custo é o da Ford Motor Company nos anos 20. A Ford alcançou uma liderança de custo imbatível através da limitação de modelos e variedades, integração agressiva para trás, instalações altamente automatizadas e perseguição agressiva de custos mais baixos através do aprendizado. O aprendizado foi facilitado pela ausência de mudança nos modelos. Contudo, quando a renda “per capita” aumentou e muitos consumidores já tinham comprado um carro e estavam pensando em um segundo, o mercado começou a valorizar o estilo, as alterações nos modelos, o conforto e os carros fechados em vez de abertos. Os consumidores estavam dispostos a pagar um pouco mais por estas características. A General Motors posicionou-se prontamente para capitalizar este desenvolvimento com uma linha completa de modelos. A Ford defrontou-se com imensos custos de reajustamento estratégico dada a rigidez criada por pesados investimentos na minimização do custo de um modelo obsoleto.

Outro exemplo dos riscos da liderança no custo como enfoque único é fornecido pela Sharp em produtos eletrônicos. A Sharp, que segue há muito tempo uma estratégia de liderança de custo, foi forçada a começar uma agressiva campanha para desenvolver o reconhecimento de sua marca. Sua capacidade de competir com os preços da Sony e da Panasonic foi consumida pelos aumentos nos custos e pela legislação americana “anti-dumping”, e sua posição estratégica foi se deteriorando pela concentração unicamente na liderança de custo.

RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação também acarreta uma série de riscos:

- o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

O primeiro risco é tão importante que merece maiores comentários. Uma empresa pode alcançar a diferenciação; contudo, sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Assim, se uma empresa diferenciada fica muito para trás em termos de custo devido à mudança tecnológica ou simplesmente por desatenção, a empresa com custo baixo pode ficar em posição de ganhar bastante terreno. Por exemplo, a Kawasaki e outros fabricantes japoneses de motocicletas foram capazes de atacar

com sucesso fabricantes diferenciados como a Harley-Davidson e a Triumph em modelos maiores oferecendo grandes descontos aos compradores.

RISCOS DO ENFOQUE

O enfoque acarreta um outro conjunto de riscos:

- o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- os concorrentes encontram submercados *dentro* do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.