

Estratégia de posicionamento: o caso da Fortcópias*

Positioning strategy: the Fortcópias case

Janaína Maria Bueno

Universidade Federal de Uberlândia
janaina.bueno@ufu.br

Carlos Roberto Domingues

Universidade Federal de Uberlândia
carlos.domingues@ufu.br

Willon Henrique Sousa Soares

Universidade Federal de Uberlândia
willon_soares@hotmail.com

Matheus Barcelos Souza Campos

Universidade Federal de Uberlândia
matheusbarcelos@outlook.com

Tais Lara de Araújo Moura

Universidade Federal de Uberlândia
taislara27@gmail.com

Resumo

Este caso para ensino apresenta a trajetória da empresa de Júnior, um empreendedor que abriu um negócio de impressão rápida, em 2010, em uma cidade de médio porte da região Sudeste, com a intenção de fornecer serviços por um preço baixo e com máxima qualidade tanto em prazos como nos serviços e, assim, ganhar o mercado local e de cidades menores vizinhas. Ao longo da trajetória da empresa, o mercado sofreu mudanças e Júnior precisou rever sua estratégia de atuação para garantir um lugar no mercado. Até o ponto em que surgiu a possibilidade de focar em um cliente específico sendo fornecedor de máquinas e equipamentos de impressão e reprografia. Esta decisão acarretará na mudança do escopo de atuação da empresa, no crescimento do endividamento com aquisição de máquinas e equipamentos, e dependência de um único cliente. Em contrapartida, este cliente (um grupo empresarial) garantirá um faturamento mínimo e demandará por expansão de atuação para outras localidades. O objetivo pedagógico com o caso para ensino é auxiliar na compreensão do papel da competição entre empresas no mercado, sobre as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas frente à concorrência e os possíveis encaminhamentos a partir da análise do setor de atividade e consequentes escolhas estratégicas. A partir da coleta de dados feita por meio de entrevistas com o empreendedor, foi possível destacar as decisões que levaram à definição de diferentes posicionamentos estratégicos da empresa que podem resultar em vantagens e a possibilidade de crescer, mas que também trazem novos desafios e incertezas. O caso pode ser aplicado em disciplinas que tratem sobre Estratégia e Gestão Empresarial.

Palavras-chave:

Estratégia competitiva. Posicionamento de Mercado. Estratégias Genéricas. Caso de Ensino.

*Recebido em 11 de junho de 2020, aprovado em 22 de abril de 2021, publicado em 03 de novembro de 2021.

Abstract

This teaching case presents the trajectory of Júnior's company, an entrepreneur who opened a fast printing business in 2010 in a medium-sized city in the Southeastern Region of Brazil, with the intention of providing services at a low price and with maximum quality of deadline and service in the local market and neighboring smaller cities. Throughout the company's trajectory, the market has undergone changes and Júnior had to change his strategy to guarantee a positioning in the market. Then, it emerges the opportunity to focus on a specific customer as a supplier of printing and reprography machines and equipment. This decision would lead to a change in the company's scope of activity, growth in indebtedness with the acquisition of machinery and equipment, and dependence on a single customer who, in return, would guarantee minimum revenue and growth prospects for other locations. The pedagogical objective is to assist in the understanding of the role of competition between companies in the market, about the difficulties faced by small companies in the face of competition and the possible referrals from the analysis of the activity sector and consequent strategic choices. From the data collection made through interviews with the entrepreneur, it was possible to highlight the decisions that led to the definition of different strategic positions of the company resulted in advantages and the possibility of growth, but that also brought new challenges and uncertainties. The case can be applied in disciplines that deal with Strategy and Business Management.

Keywords

Competitive strategy. Market positioning. Generic strategies. Teaching Case.

Introdução

O presente caso para ensino retrata a estória de Júnior, um jovem empreendedor que vivia em uma cidade de médio porte no interior da região Sudeste que tinha vontade e determinação para abrir seu próprio negócio, por isso resolveu abrir uma empresa de impressão rápida no centro de sua cidade. A sua intenção era fornecer serviços de fotocópias, digitalização de documentos, encadernações, impressões e outros serviços dessa natureza por um preço competitivo e com qualidade, a fim de ganhar mercado.

Ao longo de sua trajetória, Júnior se deparou com muitas adversidades, o que o levou a tomar diferentes decisões para o rumo do seu negócio e que afetaram o seu posicionamento no mercado. De início, oferecia poucos produtos de maneira padronizada e com estrutura de custos enxuta. Posteriormente, foi preciso oferecer uma gama mais ampla de produtos e serviços para atender mais e melhor a demanda dos clientes. Mas, isto não foi suficiente para fazer frente aos movimentos dos concorrentes e à falta de um diferencial competitivo.

Eis que surge, então, a oportunidade de mudar e focar em um nicho específico: ser fornecedor de máquinas e equipamentos de impressão e reprografia para um único grupo empresarial. A empresa de Júnior, chamada neste caso para ensino de Fortcópias, teria que adquirir os equipamentos para aluguel, garantindo o seu funcionamento.

Esta decisão levaria a mudar o escopo de atuação da empresa, endividamento para aquisição de máquinas e equipamentos além de dependência de um único cliente que seria atendido com quase total exclusividade e representaria em torno de 90% do seu faturamento. Por outro lado, o pagamento mínimo pelos serviços seria garantido pelo cliente já bem posicionado no mercado, com solidez financeira e em expansão para outras cidades e regiões.

O Surgimento Da Fortcópias

A Fortcópias surgiu, em 2010, quando Junior percebeu que na sua cidade havia carência de empresas que fornecessem serviços de impressão rápida, que é diferente de gráfica *offset*, logo, trabalhando com prazos mais curtos, sem perder de vista a qualidade e os preços acessíveis. Não que não existisse empresas oferecendo tais serviços, mas ele observou que a maioria dos clientes estava insatisfeita com a demora na entrega ou com o preço cobrado considerado caro demais pela qualidade apresentada.

Percebendo as falhas nas outras empresas, Junior, que sempre sonhou em ter seu próprio negócio, juntou as economias que tinha e comprou as máquinas, equipamentos e demais materiais necessários para começar a fazer a empresa operar. Ele tinha pouca experiência de trabalho e havia concluído seu curso de Administração fazia pouco tempo, mas ainda tinha o conteúdo bem fresco em sua cabeça sobre a necessidade de se posicionar no mercado, deixando uma marca na mente de seus clientes sobre o que a empresa teria a oferecer.

Alugou um pequeno espaço no centro da cidade onde havia um fluxo contínuo de pessoas, inclusive de estudantes. Nesta localização estratégica, Junior colocou suas duas primeiras máquinas fotocopadoras da marca Copibom, sendo uma para cópias coloridas e outra para cópias em preto e branco, uma máquina de encadernação, uma máquina de plastificação e um computador. O espaço era modesto e Júnior ia para o estabelecimento bem cedo onde atendia os clientes com atenção, de modo que a grande maioria saía satisfeita. Isto colaborava para que eles retornassem com novos pedidos e fizessem a propaganda “boca a boca” com seus colegas, amigos e familiares.

O negócio foi muito bem aceito pelos profissionais que trabalhavam perto da empresa e que necessitavam de serviços desta natureza, bem como, pelos estudantes com as mais diversas demandas. Contando com uma estrutura enxuta, duas máquinas fotocopadoras e equipe formada por ele e mais dois funcionários, Junior buscou um controle rigoroso dos custos que conseguiu repassar para os seus preços, assim, os produtos e serviços tinham um preço muito competitivo, menor do que das demais concorrentes da região.

Além do preço atrativo, devido à atenção especial de Júnior com os prazos, os trabalhos eram realizados rigorosamente dentro das datas combinadas com os clientes e isso fazia com que muitos deles sempre retornassem com novos pedidos e também encomendas de novos clientes surgissem.

Oportunidade Para Crescer

Passados os dois primeiros anos de funcionamento da Fortcópias, em um certo dia, Márcio que era o diretor de uma empresa pertencente a um grande grupo de negócios da região, esteve na loja de Júnior para encomendar um trabalho que consistia na confecção e montagem de várias apostilas de treinamento para as empresas do grupo.

— Júnior, estou muito satisfeito com a qualidade e atendimento dos serviços que tenho solicitado para você e em função disto trouxe um trabalho que é muito importante para nossa empresa. Trata-se de confeccionar e montar uma série de apostilas para treinamento. E por tratar-se de um trabalho desta envergadura e importância, entendo que a atenção será especial!

— Mas é claro, Márcio. Pode contar com o serviço entregue e no padrão de qualidade que ele merece.

— Você tem recebido muitos pedidos ultimamente, Júnior?

— Tenho sim. Chegam muitos clientes, com pedidos cada vez maiores. O negócio está indo para frente! Veio até um rapaz procurando um serviço de banner e adesivos aqui, mas eu

não tenho os equipamentos necessários para fazer esse tipo de trabalho, então não pude atendê-lo e tive que recusar o serviço.

— Olha aí! Quem sabe não seja uma oportunidade para você aumentar sua empresa e trabalhar com mais produtos! Já pensou nisso? Bom, depois passo aqui para pegar as apostilas. Até mais!

Depois que Márcio foi embora, Júnior ficou pensando sobre o que ele disse e concluiu que chegara o momento de dar mais um passo no seu empreendimento e aproveitar a oportunidade de crescimento que surgia. Foi até o banco, conversou com seu gerente e conseguiu um financiamento para comprar novos equipamentos para fazer banners e adesivos. Era uma dívida grande para os seus padrões e que deveria ser quitada em 3 anos, mas o negócio ia bem, então ele decidiu aceitar.

Com o passar de alguns meses já foi possível perceber que o movimento na loja cresceu com a aquisição dos novos equipamentos e oferta de um leque maior de serviços sendo que, depois de seis meses, a demanda triplicou e então Júnior precisou aumentar sua equipe contratando outros dois funcionários, Ricardo e Paula. Com a nova estrutura foi possível continuar garantindo a qualidade dos serviços, bem como agilizar as questões relativas aos prazos.

Assim, a empresa era recomendada por todos os clientes que compravam lá, tornando-se referência no setor na cidade e na região. Contudo, em meados de 2013, aconteceu algo que Júnior não esperava. A Copibom, fabricante dos equipamentos que ele usava, abriu uma loja e também passou a oferecer os mesmos serviços de impressão rápida a poucos quarteirões da Fortcópias.

A diferença desse novo empreendimento era que, como se tratava do próprio fabricante de equipamentos, ele podia oferecer um preço bem mais barato, já que comprava os insumos em grande volume, além de conseguir atender aos prazos demandados pelos clientes porque tinha uma equipe com mais funcionários.

Passados alguns meses, o empreendimento de Júnior começou a declinar, pois muitos clientes tinham deixado de procurar seus serviços para serem atendidos pela Copibom. Já se iniciava o ano de 2015 e Júnior passou a ter cada vez mais dificuldades para pagar os seus compromissos financeiros em dia, porque além da queda na procura por seus serviços, os clientes que restaram, muitas vezes demoravam a pagar e em muitos casos, faziam o pedido de serviços e nem sequer iam buscar, deixando-o no prejuízo.

Um dia, conversando com Paula, Júnior tentava entender a nova realidade e antever novos caminhos para a sua empresa:

— Eu não entendo, Paula. A gente fornece um serviço tão bom... tínhamos tantos clientes fiéis e agora veja só: estamos quase falindo.

— É muito complicada a situação, Júnior. Mas a culpa não é sua... esse fabricante veio para cá e não podemos competir com ele em nada. Antes, éramos nós que detínhamos o menor preço, mas agora o preço dele é mais barato, porque ele tem uma estrutura muito maior que a nossa, consegue atender volumes maiores e tem acesso a equipamentos e insumos mais baratos.

— A equipe dele é bem maior, também...

— Sim, eles têm quase vinte funcionários enquanto somos apenas cinco. Eles têm muito mais tecnologia porque fazem parte de uma grande empresa, com muito mais recursos para comprar outros equipamentos de ponta, além dos que eles mesmo desenvolvem... você precisa mudar o seu foco de negócio, deixar de competir diretamente com ele porque em termos de volume, preço e acesso a insumos, ele vai sempre ganhar de nós...

Passados alguns dias da conversa com sua funcionária Paula, Márcio veio novamente à loja e encontrou Júnior nessa situação ruim. Os dois conversaram por um tempo e Márcio, sendo bastante influente na sua empresa e também no grupo que a controla, quis ajudar Júnior, pois acreditava no seu trabalho e ofereceu a ele uma oportunidade nova de negócio.

E agora? Continuar ou mudar... Eis a questão!

Então, Márcio fez a seguinte proposta:

— Nós alugamos impressoras de uma empresa, mas não estamos sendo bem atendidos nos prazos. Se um equipamento estraga, ficamos dias com ele parado até termos assistência para reparo. Então, eu estou te oferecendo a oportunidade de trabalhar conosco sendo o fornecedor de máquinas e equipamentos de impressão e reprografia. Você compra os equipamentos, as nossas empresas pagam um aluguel mensal e você me garante que eles funcionarão regularmente sem que nós tenhamos que ficar com eles parados por vários dias...

— Mas para isso, eu teria que fechar a minha empresa atual, Márcio. Eu não conseguiria manter os dois trabalhos. E ainda teria que comprar mais equipamentos porque o grupo onde você trabalha é constituído por várias empresas e todas de grande porte.

A conversa continuou, os dois detalharam o que precisaria ser feito e negociaram as condições, os prazos, as garantias e os preços:

- 1) Júnior precisaria fazer os procedimentos para encerrar as atividades atuais da Fortcópias e fazer as alterações jurídicas necessárias para poder passar a atuar como uma empresa fornecedora de máquinas para o grupo de empresas onde Márcio trabalhava.
- 2) O contrato com o grupo empresarial forneceria garantias para ambas as partes, contemplando um mínimo de faturamento que o grupo pagaria a Fortcópias. Este faturamento mínimo, de acordo com os cálculos de Junior, seria suficiente para cobrir os custos fixos e o pagamento das parcelas do financiamento para aquisição dos novos equipamentos para locação.
- 3) O valor do aluguel variável de acordo com a quantidade de máquinas e equipamentos efetivamente utilizados foi definido e ficaria acima do valor de mercado para garantir ser o cliente principal e ter alta prioridade do atendimento da Fortcópias.
- 4) A Fortcópias teria que responder às solicitações de aluguel e manutenção de máquinas e equipamentos em um tempo máximo estipulado por tipo de máquina ou equipamento e distância (principalmente para as unidades do grupo fora da cidade onde estavam localizadas a Fortcópias e a matriz do grupo).
- 5) O atendimento nos seis primeiros meses seria prioritariamente na cidade onde a Fortcópias estava localizada e depois seria necessário que ela tivesse uma estrutura mínima para atendimento em outras localidades, acompanhando as unidades do grupo empresarial.

Junior ficou ponderando sobre estas questões. O pagamento pelos serviços era garantido, já que o seu cliente era uma empresa muito bem posicionada no mercado no que dizia respeito à solidez financeira e os contratos davam segurança às negociações. O seu novo cliente representaria mais de 90% das receitas da empresa e ainda ofereceria a ele oportunidade de crescer e atuar em outras localidades. Em contrapartida, a Fortcópias trabalharia quase que com exclusividade com este único cliente e teria que se especializar cada vez mais no trabalho que fazia. E, o crescimento da sua empresa estaria fortemente atrelado ao crescimento do grupo empresarial, seu cliente. Será que valeria a pena ser dependente de um único cliente? O quanto o seu alto grau de especialização não tornaria seu mercado de atuação restrito? E agora? O que decidir?

NOTAS DE ENSINO

Área de Conhecimento

O presente caso para ensino está voltado para a área de conhecimento em Administração, especificamente, sobre a área de conhecimento de Estratégia e Gestão Empresarial, tratando de conceitos relacionados à estratégia competitiva, criação e manutenção de vantagem competitiva e sobre posicionamento de mercado.

Apresentação Sintética dos Objetivos Educacionais

Com este caso para ensino objetiva-se desenvolver nos estudantes a capacidade de analisar qualquer setor de atividade, identificando os seus elementos competitivos e as possíveis estratégias genéricas de posicionamento para uma empresa, atentando para quais são as suas características, vantagens e desvantagens no contexto de pequenas e médias empresas.

Forma de Obtenção dos Dados

Os dados que serviram de base para a criação da estória foram obtidos de forma qualitativa, a partir de entrevistas com um empreendedor, sócio administrador de uma empresa que atua no setor de impressão rápida e aluguel de equipamentos para um grande grupo de negócios em uma cidade de médio porte, no sudeste do Brasil.

A partir das entrevistas, foram destacados os pontos críticos desse tipo de negócio e as decisões que o gestor teve que tomar a fim de garantir o posicionamento da sua empresa no seu ambiente competitivo. Essas informações serviram de base para a criação do ambiente fictício no qual se passa a estória da Fortcópias, com algumas características da empresa sendo modificadas para não ser possível a sua identificação, a pedido do empreendedor, assim como os nomes dos personagens da estória não são reais.

Objetivos Pedagógicos

São objetivos pedagógicos específicos deste caso:

- Identificar quais foram as decisões tomadas pelo gestor da empresa do caso e analisar possíveis soluções para os problemas enfrentados ao longo da estória, em seus diferentes momentos.
- Identificar os fatores que foram determinantes para o sucesso da Fortcópias, tanto no que diz respeito às ações do empreendedor, quanto às reações do mercado.
- Analisar as consequências da adoção de uma estratégia genérica de posicionamento no mercado, seus benefícios e dificuldades.
- Compreender a respeito do papel da competição entre empresas no mercado, sobre as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas, frente à concorrência e os possíveis encaminhamentos.
- Relacionar os elementos apresentados no caso com os componentes do Modelo das Forças Competitivas de Porter (2004), especificamente, as estratégias genéricas apresentadas neste modelo.

Público para o Caso

É direcionado para ensino de graduação e pós-graduação do curso de Administração e cursos correlatos (Gestão da Informação, Ciências Contábeis, Economia, entre outros), de instituições públicas ou privadas, nas disciplinas de Estratégia e Gestão de Negócios a fim de proporcionar um estudo de situações reais, no contexto de pequenas empresas, sobre a aplicação do conceito de estratégias competitivas, em específico sobre estratégias genéricas e visão baseada em recursos.

Sugestão para o Plano de Ensino

Sugere-se que este caso de ensino deva ser aplicado para alunos que já tenham tido contato inicial com conteúdo da disciplina de Estratégia, especificamente sobre o Modelo de Forças Competitivas e Estratégias Genéricas de Porter (2004) e Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011), para fazer a relação dos conceitos com a estória apresentada.

Ele pode ser aplicado em duas etapas de 50 minutos cada. No primeiro momento, o professor faz uma leitura orientada com os alunos, com duração entre 5 a 7 minutos. Depois a turma se divide formando grupos de até 6 pessoas, iniciando então o estudo do caso. O professor solicita uma segunda leitura em grupo para destacar os pontos principais do texto, com duração média de 20 minutos. Ao final, pede-se para que cada grupo discuta e responda uma das questões sugeridas nas notas de ensino.

Após um intervalo de 15 minutos, inicia-se a aula com a apresentação de cada grupo e as soluções desenvolvidas para as questões do caso, com duração total de 25 minutos. O restante do tempo pode ser utilizado pelo professor para as considerações finais. Podem ser abordadas possíveis alternativas daquelas apresentadas pelos alunos, solução de dúvidas que os grupos possam eventualmente sinalizar e finalmente uma conclusão a respeito de estratégias de posicionamento e estratégias genéricas.

Questões Para Discussão

- 1) Quando a Fortcópias começou a operar, qual era o objetivo de Júnior com relação ao posicionamento da sua empresa no mercado da região? Qual era a estratégia genérica de posicionamento adotada e quais os recursos de que dispunha?
- 2) A estratégia adotada por ele foi assertiva? Quais as vantagens e desvantagens de adotar essa estratégia genérica?
- 3) Que papel no cenário competitivo desempenhou o fabricante Copibom, abrindo uma loja próxima a de Júnior? Como uma empresa pode reagir diante dessa situação?
- 4) A partir do momento em que surgiu a proposta de atender quase que com exclusividade um único cliente, que era um grupo formado por várias empresas, quais foram as vantagens que poderiam ser obtidas com relação ao posicionamento anterior onde a empresa atendia ao público em geral?
- 5) Com o atendimento quase exclusivo a um único cliente, qual seria a estratégia genérica adotada pela Fortcópias? Quais os riscos deste tipo de posicionamento competitivo?

Análise Do Caso A Partir Da Revisão Da Literatura

Pessoas de diversas idades e diferentes classes sociais carregam consigo o desejo de ter o próprio negócio, o que faz com que muitos se aventurem, ainda que sem experiência ou orientação sólida, a abrir uma empresa no mercado. De acordo com pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015a), havia no Brasil, cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas. Juntas, essas empresas são responsáveis por cerca de 27% do PIB do país, número esse que só cresce.

Nos locais onde os empreendedores são estimulados a abrir e formalizar o seu negócio, o resultado natural é o aumento da base de contribuintes, levando ao aumento da arrecadação de impostos diretos e indiretos, geração de empregos e movimentação da economia. Portanto, são as microempresas e pequenos negócios que movimentam, em grande parte, a economia e a empregabilidade local, de acordo com o SEBRAE (2015b).

A estratégia pode ser entendida como um processo que pode ser classificado em três diferentes dimensões: o pensamento estratégico, a formação da estratégia e a mudança estratégica (PEREIRA ET AL, 2017). Devido ao aumento do número de empresas e de competição entre elas, os gestores perceberam que a elaboração apenas de um plano estratégico com a finalidade de direcionar a empresa nos seus primeiros passos já não é mais suficiente para garantir o seu sucesso. Torna-se necessário, assim, a adoção e implementação de estratégias de posicionamento no mercado a fim de buscar posições melhores frente à concorrência (MARTINS ET AL, 2017).

As estratégias competitivas consistem em ações cujo objetivo é fazer com que a empresa tenha uma vantagem quando comparada aos seus concorrentes, sendo reconhecida pelos clientes e geradora de valor (HITT et al, 2011). A vantagem competitiva gerada pode ter duração curta ou ser sustentável ao longo do tempo, para isso é necessário que os recursos e competências de uma empresa sejam raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir (BARNEY, 1991; BARNEY; ESTERLY, 2011; MATOSO ET AL, 2020). A adoção de determinada estratégia competitiva define o posicionamento da empresa frente ao mercado, com seus concorrentes, fornecedores e clientes, podendo servir de barreiras para novos entrantes e produtos substitutos (PORTER, 2004; MAIOLI; TOMELIN, 2019).

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam os cinco princípios de estratégia que sintetizam e integram algumas das definições e abordagens. Os princípios são:

- Plano: a estratégia é deliberada, previamente pensada como uma diretriz para enfrentar determinada situação, pode ser genérica ou específica.

- Padrão: estratégia é um fluxo de ações consistente ao longo do tempo, ela não é só plano, ela pode ser concretizada como ação.

- Posicionamento: a estratégia é um modo de harmonização, de mediação entre a empresa e seu ambiente externo. O posicionamento torna claras as intenções para com os clientes, fornecedores e concorrentes.

- Perspectiva: significa que a estratégia reflete o perfil e a identidade do estrategista. Está relacionada a uma forma enraizada de ver o mundo, é abstrata mas pode ser compartilhada.

- Pretexto: pode ser uma manobra específica para enganar o concorrente. É uma escolha em um ambiente de concorrência e competição.

Estratégia, portanto, é o conjunto de seus princípios e pode manifestar mais intensamente um ou destes, de acordo com o contexto e ambiente concorrencial, dizem Mintzberg e Quinn (2001). Um exemplo da abordagem de estratégia como posicionamento foi a apresentada por Porter (2004) com o seu Modelo de Forças Competitivas.

No Modelo de Forças Competitivas, um setor (ou indústria) é analisado levando-se em conta cinco agentes que podem exercer mais ou menos pressão uns sobre os outros. Então, é

preciso levar em conta o grau de rivalidade entre empresas atuantes neste setor, o papel e o poder de negociação dos clientes, dos fornecedores, dos produtos substitutos e da ameaça de novos entrantes que podem vir concorrer com as empresas estabelecidas.

Analisando o caso apresentado, Júnior teve que tomar diferentes decisões sobre seu escopo de negócio e posicionamento de mercado. A primeira delas, abrir o seu próprio negócio, escolhendo o tipo de atividade, localização, processos de trabalho, estratégia de preços, entre outros. Quando uma pessoa decide empreender, o conceito do negócio já deve ser desenvolvido tendo em mente um plano estratégico. Isto não significa dizer que este plano deve ser formal e estar totalmente estruturado, mas alguns objetivos e direcionamentos precisam estar claros, assim como, é necessário um mínimo de conhecimento sobre o setor de atividade e o seu funcionamento, com dados sobre o desempenho e diferenciais das empresas do setor.

Com base no modelo de forças competitivas, Porter (2004) sugere três possíveis posicionamentos, ou chamadas por ele de estratégias genéricas: liderança em custo total, diferenciação ou foco. Cada uma delas oferece uma gama de vantagens assim como riscos ao serem adotadas em ambientes competitivos (MARTINS ET AL, 2017; PANOSSO ET AL, 2020). Não é somente Porter (2004) que apresenta estratégias genéricas, outros autores como Igor Ansoff, por meio da análise da matriz Produto X Mercado e também Miles e Snow que tratam as estratégias genéricas oriundas do ciclo adaptativo ao ambiente (CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009). Compreende-se aqui como estratégias genéricas aquelas que são suficientemente gerais e que podem ser aplicadas por um número representativo de empresas dentre os diversos setores de atividades e ramos de negócios, durante seus estágios de vida.

Escolheu-se para análise deste caso para ensino focar na abordagem de Porter (2004) por ser uma das mais conhecidas e utilizadas no ambiente empresarial. Assim, o autor caracteriza cada uma das estratégias genéricas:

1- **Liderança em Custo:** Consistiria em operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes, onde seria necessária 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 e exigiria compromisso permanente com controle de custos.

2- **Diferenciação:** 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. Seria obtida a partir de uma combinação de ações focadas em design, imagem, atributos de produtos, tecnologia, atendimento a clientes e rede de distribuição. Atuar com diferenciação, em geral, implicaria em obter menor participação no mercado, pois os preços-prêmio exigidos reduziram a gama de consumidores dispostos a pagar por eles.

3- **Foco:** Consistiria em concentrar a atenção em um particular grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico. Diferentemente das outras estratégias, focadas numa indústria como um todo, esta estaria baseada na fixação de um alvo específico nessa indústria. 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.

Para responder à **primeira questão** proposta para a análise do caso, é preciso antes discutir: será que Júnior fez a melhor escolha ao abrir um negócio de impressão rápida no centro da cidade, sem nenhum diferencial difícil de ser copiado? Aparentemente, quando a Fortcópias foi aberta, as escolhas dele estavam perfeitamente adequadas ao seu mercado, seu objetivo era

oferecer um produto de (relativa) qualidade com um preço baixo com base em sua estrutura de custos enxuta.

Ele conseguiu identificar, em primeiro lugar, e depois suprir uma lacuna de serviços prestados com qualidade e a preços competitivos, diante de concorrentes que não conseguiam atender de forma adequada seus clientes, adotando a estratégia genérica de liderança em custos. Contudo, como toda a decisão baseada nesta estratégia de posicionamento, é questão de tempo até que os concorrentes ou novos entrantes imitem a forma de prestar o serviço e também seus preços, pois não há nada de diferente, de específico que destaque a empresa. Ela fez o que as outras deveriam ter feito antes, por isso este tipo de vantagem tende a não ser duradoura.

Adicionando a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, conforme apresentada por Barney e Hesterly (2011) e por Matoso et al (2020), não havia nenhuma capacidade ou recurso que fosse de valor diferenciado, raro, difícil de imitar ou de substituir. Logo, quando surgiu um concorrente que conseguiu atender com maior volume e com custos bem menores, a pequena vantagem foi dissipada. Então, é importante perceber que para adotar a estratégia genérica de liderança em custo e ter êxito com ela no longo prazo, é preciso investir em padronização, em ganhos de escala e perseguir custos cada vez menores, tornando mais difícil que um novo competidor possa se equiparar tão facilmente.

Em resposta à **segunda questão** proposta, inicialmente, a estratégia de posicionamento adotada foi acertada, pois permitiu a entrada da empresa no mercado sem a necessidade de altos valores de investimento e nem um vasto conjunto de recursos. A empresa possuía apenas duas máquinas copiadoras e três pessoas para trabalhar, o que foi suficiente para estabelecer um número limitado e padronizado de serviços, garantindo-se a qualidade pela eficiência operacional da equipe. A desvantagem é depender do aumento de escala, da padronização e eficiência em custos que podem impedir o atendimento de demandas mais complexas e diversificadas, por exemplo.

Quem conseguiu, posteriormente, posicionar-se melhor com a estratégia de liderança em custos foi a Copibom, já respondendo aqui a **terceira questão** apresentada para analisar o caso. Ela se apresentou no cenário competitivo e de acordo com o modelo de Porter (2004), como um fornecedor que se transformou em um novo entrante no setor de impressão rápida. Por ter maior capacidade e mais recursos, a empresa conseguiu aproveitar melhor as vantagens da estratégia de liderança em custos, fazendo também a integração vertical (fornecedora e atuante no setor de impressão rápida).

O Quadro 1 apresenta os recursos requeridos e os requisitos organizacionais demandados por cada uma das estratégias genéricas, o que facilita a identificação de alternativas para as empresas atuantes em um setor quando da entrada de um novo concorrente como a Copibom que vem com maior capacidade atuar com o posicionamento de líder em custos e também potencial fornecedora de máquinas para seus concorrentes.

Quadro 1: Recursos e Requisitos Demandados pelas Estratégias Genéricas de Porter

	Estratégia Genérica		
	Liderança em Custo	Diferenciação	Foco
Recursos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos elevados. - Facilidade de acesso a capital. - Supervisão intensiva do trabalho. - Sistemas de produção simples. - Sistema de distribuição de baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortes habilidades em marketing. - Talento criativo. - Elevada capacidade de pesquisa. - Reputação em qualidade ou liderança tecnológica. - Forte cooperação de parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação dos requisitos das outras duas estratégias, direcionados ao alvo particular escolhido.

Requisitos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Controle permanente de custos. - Organização e responsabilidades estruturadas. - Incentivos baseados no alcance de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte coordenação entre P&D, desenvolvimento de produtos e marketing. - Avaliação e incentivos com bases subjetivas. - Condições favoráveis para atrair colaboradores de alto nível, cientistas ou pessoas criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação dos requisitos das outras duas estratégias, direcionados ao alvo particular escolhido.
----------------------------	---	---	---

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 40).

Já o Quadro 2 demonstra os riscos que as estratégias genéricas podem trazer para uma empresa, divididos em riscos gerais e riscos específicos de cada tipo de estratégia genérica:

Quadro 2: Riscos Apresentados pelas Estratégias Genéricas de Porter

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

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41).

Retornando ao caso, com a oferta de Márcio, Júnior teve uma oportunidade de reposicionar sua empresa no mercado, abandonando a estratégia de liderança em custos e adotando a estratégia genérica de foco, com a vinculação a um único cliente. Esta estratégia de foco também é chamada de estratégia de *target buyer*. Para o caso da estratégia de foco, dada a heterogeneidade de clientes, Porter (2004) comenta sobre a escolha de “*target buyers*” como sendo uma importante variável estratégica, principalmente, onde há barreiras de entrada por causa de diferenciação de produtos ou altos investimentos em inovação tecnológica. Assim, ao escolher um ou poucos clientes-alvos, uma empresa pode melhorar a sua posição competitiva e reduzir a sua vulnerabilidade no mercado.

Como resposta à **quarta questão** e **quinta questão** do caso, de forma integrada, com a proposta de atender quase que exclusivamente a um único cliente, Junior teria a possibilidade de aumentar o porte e a área de atuação da empresa, desenvolver uma equipe maior, disponibilizar uma variedade mais ampla de máquinas e equipamentos, passando a atuar também com serviços. Com base na visão baseada em recursos, a partir do momento que uma empresa possui uma gama de recursos estratégicos, ela pode explorá-los atuando em diferentes segmentos, com produtos e serviços, de forma complementar (MATOSO ET AL, 2020). Além

disso, a estratégia genérica de foco, que seria a adotada pela Fortcópias, com a especificação de liderança genérica em foco do tipo *target buyer*, ainda poderia trazer a segurança financeira devido ao contrato com garantia de faturamento mínimo.

Como riscos e desvantagens deste tipo de estratégia genérica tem-se a dependência de um ou de poucos clientes que pode limitar o crescimento da empresa e até mesmo ameaçar a sua existência. Enquanto tudo corre bem, a Fortcópias tem o seu faturamento garantido, porém assim como anteriormente houve uma mudança brusca no mercado, novas alterações podem ocorrer e Júnior pode ter problemas com seu único cliente, pois com esta estratégia, restam-lhe poucas oportunidades de iniciativa, ficando muito dependente das diretrizes e resultados de outra empresa. E as mudanças podem ocorrer por vários motivos: corte de custos, alteração da cúpula estratégica do grupo, saída de Márcio do grupo.

Todos esses elementos são fatores de risco que até então não tinham sido levados em consideração. Uma alternativa seria ele aceitar a proposta do grupo empresarial e mais adiante começar a buscar novos clientes que poderão ter o mesmo perfil ou a mesma localização do cliente principal, ou buscar a diversificação dos negócios apostando em uma nova atividade que pode ser totalmente desatrelada da Fortcópias, aproveitando para isso o *know-how* adquirido, a experiência, as diferentes competências obtidas, além da reserva de capital que o *target buyer* pode ter contribuído para proporcionar. E assim, como aponta a visão baseada em recursos, a Fortcópias adicionaria à sua estratégia de posicionamento de foco também a estratégia de diversificação possibilidade pela posse de capacidades e recursos estratégicos.

Como uma abordagem complementar ao modelo porteriano, sugere-se conhecer o modelo de Ansoff (1977) que tipifica as estratégias genéricas competitivas como em duas vertentes: 1) estratégias de expansão ligadas à penetração no mercado, desenvolvimento de novos mercados e de novos produtos; e2) as estratégias de diversificação que estão relacionadas às oportunidades de diversificação horizontal (no mesmo setor de atuação), vertical (na mesma cadeia produtiva/suprimentos) e concêntrica (capacidade genérica de atuar em diferentes mercados), conforme Maioli e Tomelin (2019). Estas estratégias genéricas podem ser analisadas de acordo com a sua conhecida matriz Produto X Mercado, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 – Matriz Produto X Mercado

Mercado / Produto	Atual	Novo
Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977, p. 109).

O entendimento é que, dependendo das características e ciclo de vida de um produto com relação às perspectivas e anseios do mercado será possível adotar uma determinada estratégia de mercado:

- **Penetração de mercado:** é a estratégia de direcionar os esforços para aproveitar um produto atual que está seu momento de crescimento para tentar expandir a sua participação em um determinado mercado que já conhece e consome este produto ou serviço.

- **Desenvolvimento de produtos:** a estratégia é aumentar o leque de produtos voltados para o público-alvo atual, aproveitando assim as vantagens e diferenciais já obtidos pela marca e reputação de produtos anteriores.

- **Desenvolvimento de mercados:** neste caso, a estratégia genérica consiste em expandir para novos mercados o produto atual, estendendo assim o seu ciclo de vida.

- **Diversificação:** é a estratégia genérica mais complexa e significa atender múltiplos mercados com múltiplos produtos, aproveitando o máximo de potencial em cada um deles.

Observa-se que estas abordagens podem auxiliar no entendimento do que ocorre em um determinado setor de atividades e também em como definir o posicionamento de uma empresa neste setor. É importante salientar que uma posição assumida não é definitiva e que as mudanças no ambiente interno e externo podem causar mudanças de posição e novos arranjos competitivos.

Utilizando a abordagem de Ansoff (1977), poder-se-ia dizer que o momento da Fortcópias é decidir crescer na direção do desenvolvimento de novos produtos e serviços, aproveitando o conhecimento e o relacionamento com um mercado específico (e com o foco no *target buyer*) podendo buscar mais adiante novos mercados (outros clientes) com os produtos e serviços desenvolvidos com o cliente atual. A segunda alternativa seria manter-se no mercado atual (mais amplo) com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, inclusive de aluguel de equipamentos, com o diferencial de qualidade e rapidez de atendimento, fugindo da oferta de produtos e serviços padronizados como faz a concorrente Copibom, mas sem a dependência de um único cliente. O desafio seria conseguir garantir algum diferencial que se tornasse uma vantagem competitiva.

A partir do caso, é possível entender as facilidades e dificuldades da estratégia de liderança em custo e de foco, e qual papel desempenham os concorrentes, seja fornecendo oportunidades para gerar vantagem competitiva, seja pressionado pelos clientes. Espera-se que discutindo todas essas questões, os estudantes possam dispor de conhecimento aplicado sobre o tema de estratégia, em específico de forças competitivas em um setor e suas estratégias genéricas e sobre o cenário específico de mercado abordado.

Finalização do Caso

Depois de muito refletir, Júnior aceitou a proposta de Márcio e do grupo empresarial para atendê-los no aluguel e serviços de manutenção para máquinas e equipamentos de impressão. Alguns anos depois, Júnior já alugava seus equipamentos em mais de sessenta cidades espalhadas pelo Brasil e também abriu 3 unidades físicas que ofereciam serviços de impressão rápida dentro das empresas do grupo cliente, com a mesma qualidade e rapidez com que havia trabalhado no início do empreendimento. A sua empresa tornou-se responsável pela produção de quase todo o material de comunicação interna das empresas do grupo, com cartazes, banners, folders, murais, entre outros. A sua empresa foi crescendo na medida que seu cliente também cresceu.

Este caso retrata a realidade de uma empresa pequena que surgiu a partir da vontade de empreender e que teve um momento inicial de sucesso no mercado. Contudo, o mercado exigiu mudanças na estratégia da empresa, para que essa tivesse continuidade. E ao longo do tempo, estas diferentes estratégias foram sendo testadas e adaptadas ao contexto do ambiente de negócios e setor de atividades.

Referências

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw Hill do Brasil, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. 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.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

MAIOLI, M. R.; TOMELIN, C. A. Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e região metropolitana – PR. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2019.

MARTINS, P. R.; SCHREIBER, D.; MARTINS, R. L.; BLOS, C. F. O Impacto do Posicionamento Estratégico no Volume de Produtos Comercializados por uma Empresa de Pequeno Porte no Ramo Calçadista do Vale dos Sinos/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 89-104, 2017.

MATOSO, L. M. L.; OLIVEIRA, A. M. B.; PEREIRA, Y. V.; OLIVEIRA, R. M. A. O Papel dos Fenômenos Imperfeitamente Imitáveis no Alcance da Vantagem Competitiva Sustentável: Contexto Histórico, Ambiguidade Causal e Complexidade Social. *Revista de Administração da Unimep*, v. 18, n. 2, p. 1-16, 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PANOSSO, A.; CAMACHO, R. R.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ABBAS, K. Influência das Prioridades Estratégicas na Adoção de Ferramentas de Controle Gerencial e no Desempenho: Um Estudo Empírico em Empresas Industriais Paranaenses. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 39, n. 2, p. 1-25, 2020.

PEREIRA, R. M.; BORINI, F. M.; FISCHMANN, A. A. Estilo Cognitivo e as Dimensões do Processo de Estratégia em Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 3, p. 525-552, 2017.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em 20 fev. 2015a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios promovem o desenvolvimento local**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Pequenos-neg%C3%B3cios-promovem-o-desenvolvimento-local>. Acesso em 22 fev. 2015b.

Indicações de Bibliografia Complementar

Além da bibliografia utilizada para o referencial teórico indicamos também a leitura de obras complementares como:

- FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A percepção das estratégias de influências dos *stakeholders* e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.
- MARTINS, P. R.; SCHREIBER, D.; MARTINS, R. L.; BLOS, C. F. O Impacto do Posicionamento Estratégico no Volume de Produtos Comercializados por uma Empresa de Pequeno Porte no Ramo Calçadista do Vale dos Sinos/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 89-104, 2017.

- VIDAL, D. F.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A relação entre pressão ambiental e comportamento estratégico: uma pesquisa em MPE do setor de autopeças. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 48-62, 2014.