



**AS FORÇAS E ESTRATÉGIAS DE MICHAEL PORTER NO RAMO AUDIOVISUAL:
ESTUDO DE CASO DE UMA PRODUTORA DE SÃO JOÃO DEL-REI (MG)**

**MICHAEL PORTER'S FORCES AND STRATEGIES IN THE AUDIOVISUAL INDUSTRY:
CASE STUDY OF A PRODUCER OF SÃO JOÃO DEL-REI (MG)**

ALESSANDRA DE FALCO BRASILEIRO ¹; THIAGO DE ANDRADE MORANDI ²

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Resumo: O artigo analisa a influência das cinco forças e das três estratégias genéricas de Michael Porter no setor audiovisual. Apresenta como elas interferem na competitividade na região de São João del-Rei-MG. Para isso, foi realizado um Estudo de Caso de uma empresa do segmento, com o objetivo de obter informações precisas. Para determinar a influência das Forças de Porter na produtora analisada, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e coleta de depoimentos com um dos proprietários da empresa, identificando, assim, as forças ativas.

Palavras-Chave: Comunicação audiovisual, Gestão de Empresas de Comunicação, Michael Porter,

Abstract: The article analyzes the influence of the Michael Porter's five forces and three generic strategies in the audiovisual sector. It shows how they impact on competitiveness in the region of São João del-Rei-MG. For this, a Case Study of the business segment was conducted in order to get accurate information. To determine the influence of Porter's forces in the company analyzed, it was made a literature search as also a collection of testimonies with one of the owners of the company, thus identifying the active forces that were used.

Keywords: Audiovisual, Communication Business Management, Michael Porter.

¹ Professora, doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas, docente no curso de Jornalismo da Universidade Federal de São João del-Rei, membro da Rede de Pesquisa Jornalismo e Tecnologia (JorTec). E-mail: alessandrafalco@ufsj.edu.br.

² Assessor de comunicação na Secretaria de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer de São João Del-Rei, formado em Jornalismo pela Universidade Federal de São João del-Rei. E-mail: tm.morandi@gmail.com.



1. Introdução

A fotografia tem ganhado novos rumos, principalmente quando se trata de mercado. A exemplo de outros períodos históricos, a fotografia é marcada por avanços tecnológicos, como a conquista do instantâneo fotográfico em 1841 e das câmeras abastecidas com filmes em rolo nos anos 20 e depois para os cartões de memória. Hoje novas câmeras digitais disputam espaço com celulares de alta performance e ainda com o mercado do vídeo, que hoje interliga ao fotográfico. É o caso das câmeras DSLR.

Neste contexto, tendo como base a gestão estratégica, este trabalho pretende fazer uma análise da empresa *Alecrin Fotocinegrafia*³ e do mercado fotográfico diante das forças de Porter (1986, 1992, 1999), averiguando suas possíveis aplicações para maior competitividade no mercado. O estudo é realizado com base em breve pesquisa bibliográfica, além da coleta de dados primários com integrante que forma a empresa, identificando o que é aplicado ou que pode ser aplicado.

2. Metodologia

Para identificar e levantar as influências das teorias de Porter (1986), primeiramente foi feita a pesquisa bibliográfica do autor e identificadas as cinco forças e as três estratégias genéricas, em seguida foi definido o setor da comunicação que tais teorias se encaixavam, no caso o setor audiovisual. Após isso, foi contactada uma empresa do setor e feita a entrevista com um de seus proprietários, considerando assim esta pesquisa como um Estudo de Caso, de acordo com Yin (2001).

A gestão de empresas de comunicação exige atualização quase que em tempo real e grande envolvimento com o mercado, dessa forma, empresas criam estratégias para se destacarem na competitividade diária. Em São João del-Rei-MG existem diversas empresas no setor de fotografia e vídeo, sendo assim, é necessário que os empresários e empreendedores fiquem sempre atentos quanto aos seus concorrentes.

³ Alecrin Fotocinegrafia é uma empresa de eventos sociais e empresarias focada na prestação de serviços fotográficos e audiovisuais. É formada por jornalistas e atende principalmente São João del-Rei (MG) e região.

O levantamento das teorias de Porter (1986) utilizadas pela *Alecrin Fotocinegrafia* se deram a partir de uma entrevista com André Azevedo, um de seus proprietários. Foi definida detalhadamente cada uma das cinco forças e das três estratégias genéricas e Azevedo foi questionado sobre o assunto, assim foi identificado como a empresa se destaca na competitividade e quais das práticas ela utiliza.

3. Gestão estratégica x planejamento estratégico

Existe diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico, a primeira é a forma de gerir uma empresa e o outro são as estratégias que a empresa utiliza para manter seus objetivos de desempenho. Gestão estratégica é como a empresa se gerencia com foco em ações estratégicas aplicadas em todas áreas, com análise sistemática e continuada, além do desenvolvimento de projetos de possíveis mudanças para se destacar no mercado.

Planejamento estratégico, por sua vez, engloba ações que a empresa adota para assegurar tanto seus objetivos, como sua sobrevivência, e envolve mercado, o público que se quer alcançar, os concorrentes que se quer enfrentar e até mesmo a posição que pretendida no mercado. O SEBRAE⁴ desenvolveu o modelo de Plano de Negócio para que antes mesmo de criar uma empresa, o empreendedor desenvolva seu planejamento estratégico.

Um bom Plano de Negócio possibilita para a empresa uma melhor gestão estratégica. Segundo Porter (1986), as empresas geralmente possuem uma estratégia, no entanto, muitas vezes o plano apresenta falhas, pois o desempenho de uma organização no mercado é dado por diversos fatores sociais, políticos, econômicos, setoriais, entre outros.

4. Macro e microambiente

A análise do Macroambiente abrange como o ambiente externo interfere na empresa, como determinados setores da economia e do consumo podem afetar a estrutura de uma instituição. Esta análise se divide em duas partes: “ambiente geral” e “ambiente competitivo”.

⁴ O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um serviço social autônomo que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país.



Segundo Bicho e Baptista (2006), mudanças no ambiente externo afetam de maneira geral todas as organizações que atuam na mesma área geográfica e setor, representando ameaças ou oportunidades. Mudança em legislação, avanços tecnológicos, por exemplo, afetam diretamente as empresas.

O microambiente é o ambiente empresarial ou organizacional que pode ser controlado e influenciado pelos dirigentes da empresa. Bicho e Baptista (2006) destacam que o ambiente interno deve ser “monitorizado” permanentemente, por isso, algumas instituições utilizam como ferramenta a assessoria de imprensa, para realizar a comunicação organizacional entre os dirigentes e colaboradores.

5. Forças e estratégias competitivas

Para que a empresa se destaque no mercado é necessário que ela tenha estratégia competitiva, sendo essa entendida como um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens frente aos seus concorrentes. Essa estratégia deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual esta se modifica.

Segundo Porter (1986) a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas que são: 1. Novos entrantes, 2. Poder de barganha dos fornecedores, 3. Poder de barganha dos clientes, 4. Produtos substitutos e 5. Concorrentes. As empresas podem adotar três tipos de estratégia competitiva: 1. Liderança em custos, 2. Diferenciação e 3. Enfoque. Muitas estratégias têm sido adotadas no setor fotográfico e audiovisual baseadas na competitividade e na busca pela excelência.

6. As cinco forças de Porter

6.1. Novos entrantes

A partir da evolução e do crescimento da competitividade no mercado, torna-se essencial uma análise, por parte das indústrias, sobre seu ambiente interno e externo de atuação, a fim de alcançar um eficiente planejamento que vise à prevenção contra possíveis ameaças ao



desenvolvimento da empresa. Esta competitividade traz para as organizações novas dificuldades para operar e para crescer no mercado, sendo necessária uma constante análise a nível ambiental e organizacional.

Uns dos principais fatores de competitividade são os novos concorrentes em potencial que, por consequência do crescimento do mercado, estão cada vez mais ingressando em certos ramos, utilizando diversas maneiras de operar e lançando novos produtos e/ou serviços, fazendo com que as empresas já instaladas no mercado se adaptem a essas novas movimentações.

Essa força, segundo Porter (1986), refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar neste mercado e concorrer por clientes. Para Porter (1986), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e em geral, recursos substanciais. Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.

As restrições para a entrada de novas empresas no mercado fotográfico e audiovisual englobam não só fatores ligados aos custos, como também fatores de valor superior como a diferenciação. A *Alecrin Fotocinegrafia* decidiu entrar no mercado de São João del-Rei-MG com a oferta de produtos que a diferenciam de seus concorrentes, prezando principalmente pela excelência e qualidade de tudo que é produzido. Além de oferecer produtos diferenciados dos concorrentes já existentes na cidade e região.

6.2. Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços.

As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes. Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao

elevarem os seus preços ou diminuïrem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria, caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

O mercado audiovisual e fotográfico depende de diversos setores industriais, como os de equipamentos diretos de impressão, de revelação, mídia física (dvd/cd), dentre outros; todos dependem, principalmente da economia internacional, pois a maioria tem matéria-prima de origem em outros países. Para que alcance preço competitivo, a empresa tem que pesquisar com rotina o mercado, aproveitando suas baixas para adquirir produtos e serviços sem que precise perder a qualidade. Essa estratégia é utilizada pela *Alecrin*.

6.3. Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes pode reduzir os lucros das organizações ao exigir melhor qualidade dos produtos ou cobrar por uma prestação de serviços mais adequada, atendendo seus anseios, exigindo maior qualidade e serviços agregados, fazendo com que os concorrentes iniciem uma corrida em detrimento dos lucros do setor.

Ao propor esta força competitiva, Porter (1992) não quer dizer que os clientes sejam inimigos das organizações, mas muito pelo contrário, o foco do autor é tratar da concorrência em todas as suas manifestações, inclusive na forma de pressão, que pode fazer a diferença para as organizações que desejam competir melhor e atender com mais qualidade os seus clientes.

Ainda segundo Porter (1999), alguns fatores que aumentam o poder de barganha dos clientes podem ser evidenciados quando eles são pouco numerosos e compram ou contratam relativamente em grande volume. No entanto, a melhora no custo, na qualidade ou no atendimento pode propiciar pequenos diferenciais, suficientes para manter os clientes.

A *Alecrin Fotocinegrafia* mantém uma cartela de produtos e serviços dos quais oferece aos clientes, porém ela sofre mudanças a cada contrato finalizado, pois através do poder de barganha dos clientes o valor inicial é diminuído ou o cliente acaba por ganhar serviços agregados, como, por exemplo, negocia inicialmente a cobertura de determinado casamento



sem contar com a festa, porém, com a barganha, o cliente ganha a cobertura da festa na finalização da negociação.

6.4. Produtos substitutos

O produto substituto refere-se a quando um bem pode ser consumido em substituição de outro. Porter (1986) diz que o produto substituto é a sua identificação, através de pesquisas, na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. Ele afirma que os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma, através do *marketing*, estabelecer uma diferenciação.

A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e desempenho, feitas pelos consumidores de forma similar à feita com relação ao preço. Estes produtos, que influenciam diretamente no preço de mercado, podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma empresa, ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços. Diretamente, a *Alecrin Fotocinegrafia* não trabalha com produtos substitutos, pois neste caso a força de Porter (1986) citada se adequa melhor aos setores de produtos, como de câmeras fotográficas e equipamentos de informática, por exemplo. Porém, indiretamente, a empresa utiliza a força, pois ao adquirir produtos de alto desempenho, o cliente final receberá um serviço de melhor qualidade.

6.5. Concorrentes

A concorrência é principalmente notada e evidenciada na disputa por posições táticas, que envolvem preço, entrada de novos produtos, marketing, o público alvo e fatores determinantes no mercado de consumo. Inúmeros são os fatores que influenciam a concorrência entre produtos e serviços similares. Alguns podem influenciar de forma positiva o mercado, como, por exemplo, o marketing de um produto pode fazer com que os consumidores voltem os olhares para este.



Na concepção das cinco forças de Porter (1986), a da concorrência pode ser a mais significativa entre elas, pois esta força pode ser relacionada diretamente com todas as outras. Para analisá-la, é preciso que as empresas identifiquem quem é seu cliente, o que os seus concorrentes fazem para atraí-los, para que assim consigam visualizar o próprio posicionamento no mercado.

Em São João del-Rei existem pelo menos 20 empresas ou empreendedores que trabalham no setor de fotografia e/ou audiovisual, sendo a concorrência muito acirrada. Para se destacar no mercado da cidade, é necessário o investimento em inovação. A *Alecrin* oferece produtos que a diferenciam dos demais. O que mais se destaca, de acordo com André Azevedo⁵ é o *Same Day Edit*, na tradução para o português, *Editado no mesmo dia*. O vídeo é captado, editado e exibido no mesmo dia do evento. Além da utilização de equipamentos de ponta, como *Steady Cam*, *GoPro*, *Drone*, dentre outros.

7. Estratégias genéricas

7.1. Liderança no custo

Uma das estratégias competitivas genéricas elaboradas por Porter (1986) é a de liderança de custo no mercado no qual o produto ou serviço oferecido pela empresa está inserido. Essa técnica consiste em reduzir ao máximo o preço pago pelo cliente no produto/serviço através de uma gestão de diminuição de custos de produção. Segundo Porter (1986), as diminuições das despesas produtivas exigem ações e atitudes, principalmente, logísticas.

O preço baixo em relação aos concorrentes torna-se uma defesa e ao mesmo tempo uma vantagem eficaz na competição de mercado, pois força as outras empresas a reavaliarem seus custos e criarem para o cliente uma oportunidade de compra. No entanto, existem casos de empresas que adotam este tipo de estratégia e se esquecem de trazer junto com ela outros requisitos, como a qualidade.

⁵ André Azevedo é um dos proprietários do empreendimento. Além dele, fazem parte da empresa mais três formados em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal de São João del-Rei.



Porter (1986) afirma que as empresas, que desejam buscar a liderança de custos como estratégia, precisam ter uma alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes ou então possuir outras vantagens, como o acesso favorável à matéria-prima. A estratégia genérica de liderança de custo não é utilizada pela *Alecrin*, pois esta é uma empresa que presta serviços e não abrange grande participação no mercado, além de entender que ao reduzir certos custos pode interferir na qualidade final dos produtos. A empresa busca sempre investir na diferenciação, defendendo a excelência dos projetos.

7.2. Diferenciação

Segundo Porter (1986), a fim de obter uma vantagem competitiva e melhores retornos do que os concorrentes em um mercado de massa, uma organização pode aplicar a estratégia genérica de diferenciação como uma alternativa à liderança de custos. A estratégia de diferenciação consiste em fazer um produto com características únicas, dentro de um ramo de atuação.

A empresa que deseja alcançar essa diferenciação deve investir mais pesado na imagem da marca, pesquisa de mercado e qualidade, tecnologia, assistência técnica, distribuição, e deve também captar desejos e transformá-los em produtos e serviços viáveis, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Porter (1986) afirma que a diferenciação é uma estratégia viável.

Considerando que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um preço prêmio, devido ao valor que está sendo agregado em seu produto, ela possuirá uma margem de lucro maior que a de seus concorrentes. Isso a tornará menos vulnerável em relação às pressões do mercado. A diferenciação cria entre o consumidor e o fabricante uma lealdade e impede a entrada de novos rivais.

Os produtos diferenciados possuem poucos substitutos, sendo assim os clientes têm menos opções e menor poder de negociação. Essa estratégia é a mais utilizada pela *Alecrin Fotocinegrafia*, pois a empresa busca sempre produzir produtos diferenciados, vídeos com estética melhor, fotografias autorais, que atendam o desejo do cliente, além de investir em



serviços exclusivos. Busca também capacitação através de cursos e participação em grandes eventos.

7.3. Enfoque

A estratégia genérica final de Porter (1986) é o enfoque. Nesse caso, uma empresa corre atrás de um determinado comprador, linha de produto ou mercado geográfico. Para Porter (1986), embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor, a estratégia de enfoque como um todo se desenvolveu em torno de acertar muito bem um único alvo.

A principal diferença entre a estratégia de enfoque e a liderança de custo e diferenciação é que uma empresa que adote a primeira, decide conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de tentar atrair todos os compradores oferecendo-lhes baixo custo ou características e serviços únicos, a empresa que utiliza a estratégia de enfoque busca servir a um único tipo de comprador.

Servindo a esse mercado limitado, a empresa pode buscar a liderança de custos ou a diferenciação com as mesmas vantagens e desvantagens dos líderes de custo e dos diferenciadores. A estratégia de foco ou enfoque visa um ambiente competitivo estreito, podendo assumir a forma de diferenciação ou de uma posição de baixos custos naquele alvo específico.

De acordo com Porter (1986), visa também atender muito bem a um mercado determinado. A estratégia baseia-se na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente, do que os concorrentes que competem de forma mais ampla. André Azevedo afirma que recentemente a *Alecrin* adotou uma atitude de enfoque em um dos produtos que oferece.

Antes a empresa oferecia cobertura de eventos em foto e vídeo, hoje a empresa é focada na cobertura de vídeo. “O enfoque foi adotado para que pudéssemos oferecer mais qualidade no nosso produto, além de ganhar mais mercado, pois fizemos parcerias com os fotógrafos, então os que antes eram concorrente, hoje são parceiros”, afirma André Azevedo.

8. Resultados obtidos

O quadro abaixo apresenta as cinco forças e as três estratégias genéricas de Porter (1986) e quais que são e as que não são utilizadas pela *Alecrin Fotocinegrafia*.

Tabela 1 - Forças e estratégias de Porter (1986) na *Alecrin Fotocinegrafia*

DEFINIÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÃO:
CINCO FORÇAS			
1. Novos entrantes	X		Entra no mercado com inovação, propondo novos produtos e prezando pela excelência e qualidade
2. Poder de barganha dos fornecedores	X		Compra de insumos, tais como equipamentos e mídias, em épocas de baixa do dólar
3. Poder de barganha dos clientes	X		Negociação entre cliente e empresa garante brindes ou desconto em cada contrato finalizado
4. Produtos substitutos		X	Não utiliza produtos substitutos, pois é uma empresa de prestação de serviços
5. Concorrentes	X		Investimento em inovação e serviços inéditos
ESTRATÉGIAS GENÉRICAS			
1. Liderança no custo		X	Por ser uma empresa de prestação de serviço não abrange grande parcela do mercado, sendo que a redução de custos pode interferir na queda da qualidade final dos produtos
2. Diferenciação	X		Serviços e produtos exclusivos, prezando a excelência e qualidade dos produtos, além de investir em capacitação profissional de seus integrantes
3. Enfoque	X		A empresa é focada na cobertura em vídeo

9. Considerações finais

Neste artigo foi possível verificar, através do Estudo de Caso da empresa *Alecrin Fotocinografia*, a utilização que a mesma faz das cinco forças estratégicas de Porter (1986): 1. Novos entrantes, 2. Poder de barganha dos fornecedores, 3. Poder de barganha dos clientes, 4. Produtos substitutos e 5. concorrentes. Consideradas como potenciais empresariais, as forças podem ser mais ou menos ativas, dependendo do mercado e produto oferecido ao cliente. No caso específico da *Alecrin*, a única que não é utilizada de forma direta é a força 4. Produtos substitutos.

Além das cinco forças, Porter identifica três estratégias genéricas: 1. Liderança no custo, 2. Diferenciação e 3. Enfoque. Cada uma destas pode ser avaliada para que a empresa aplique uma melhor estratégia competitiva. Neste Estudo de Caso a *Alecrin* demonstra utilizar como estratégia a Diferenciação e o Enfoque. De forma geral, seja a *Alecrin* ou qualquer outra empresa, não é necessário que utilizem todas estas técnicas, mas é possível conseguir um diferencial combinando apenas alguns deles, apresentando algo inovador e competitivo.

8. Referencial bibliográfico

- BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.
- SOUSA, Jorge Pedro. **Uma história crítica do fotojornalismo ocidental**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2000.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.