

Aluno(a):

Aluno(a):

Estratégia Competitiva

Estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para Ohmae (1983), “... Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes...”. Para Porter (1985), “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

O Nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infraestruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa. Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta – e, portanto suas decisões e ações – é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1985) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. “A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quanto a indústria evolui. ...”.

As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégias competitivas, segundo Porter (1980): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” (Porter, 1985) da empresa.

A estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. E, em geral, está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo.

Por isso, a menos que grandes transformações ocorram no ambiente, alterações abruptas ou radicais na estratégia competitiva da empresa não devem ser esperadas. Assim, mesmo que não tenha sido formalizada ou divulgada, a parte mais visível da estratégia competitiva efetivamente implementada por uma empresa – refletida nos produtos e serviços que fornece – dificilmente não será identificável por profissionais que estudam o ramo de atividade em que esta se insere. A parte menos visível da estratégia, e talvez mais importante, diz respeito às competências que a empresa vai construindo e que fundamentarão vantagens competitivas no futuro.

A estratégia competitiva adotada fica assim caracterizada pelo modo com que a empresa atende seus clientes. Como destaca Ohmae (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo.

O planejamento estratégico, ou a formulação da estratégia competitiva, é, portanto, essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, simultaneamente, para responder a todas as demandas (necessidades), de todos os possíveis segmentos de mercado. Dificilmente, também, poderá instantaneamente mudar drasticamente as condições de atendimento ou “pular” de um segmento de mercado para outro. Assim, o planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção predominante pretende mover-se orientando as competências (que vai acumulando e adquirindo) para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. A longo prazo, segundo Prahalad e Hamel (1998), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

1. Com suas palavras, o que é estratégia competitiva?
2. Qual a finalidade da estratégia competitiva para Ohmae? E para Porter?
3. Segundo Montgomery e Porter, qual o desafio enfrentado pela gerência, para fazer frente às ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo?
4. Para Porter, qual a influência da pressão das cinco forças que determinam a dinâmica da competição em uma indústria, quanto aos fatores estruturais?
5. Segundo Porter, quais os três tipos de estratégias competitivas e quais suas principais características?
6. Para Ohmae, quando uma estratégia pode ser considerada boa? E para Porter?
7. Para Prahalad e Hamel, a longo prazo, de onde resulta a competitividade?
8. Quais são as partes mais visíveis e menos visíveis da estratégia implementada por uma empresa?