

Entendendo a estratégia competitiva



Alexandre Nogueira*

Questões relacionadas à estratégia competitiva atraem atenção e geram grande número de contribuições devido à volatilidade do ambiente de negócios e à tendência de competitividade crescente dos mercados - inclusive em escala global -, ambientes virtuais e setores cujas fronteiras convencionais encontram-se cada vez mais diluídas. Esta superexposição leva à banalização dos termos estratégia e estratégico, gerando mais confusão do que esclarecimento.

Segundo Henry Mintzberg, em sua obra *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, a estratégia é uma daquelas palavras que definimos de uma forma e empregamos de outra, destacando cinco visões distintas:

Padrão (passado) - estratégia realizada (pretendida ou emergente)

Plano (futuro) - estratégias planejadas e/ou desejadas

Posicionamento - combinação específica de produtos e serviços direcionados aos mercados e seus segmentos pelas empresas

Perspectiva - singularidades que tornam cada organização única (DNA Organizacional)

Truque - manobras para confundir e dissuadir os concorrentes (na linha de Maquiavel e Sun Tzu).

Carl Von Clausewitz, citado no livro *A Estratégia do Oceano Azul*, apresenta a concepção militar original do termo (válida e atual no ambiente competitivo empresarial): “Estratégia significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território”.

Kenichi Ohmae, citado na obra *Grandes pensadores da administração*, de Stuart Crainer, identifica os principais focos de

deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”.

Pragmáticos, Robert Kaplan e David Norton, em *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*, afirmam: “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (...) para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

Crainer retoma a confusão original exposta por Mintzberg: “Existe uma confusão entre o que a organização está fazendo na prática, o que ela diz que está

Definir o que fazer e o que não fazer viabiliza o direcionamento dos esforços para a obtenção de resultados.

atenção: “Uma estratégia eficaz leva em conta os três principais envolvidos: a empresa, o cliente e a concorrência (...)”.

Michael Porter, no livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*, postula: “O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais

fazendo e o que deveria estar fazendo. (...) a estratégia tende a abranger os três”.

Defendemos uma abordagem integradora, na qual cada uma das diferentes visões se complementa, contribuindo para um entendimento mais abrangente e profundo da natureza da estratégia competitiva, e destacamos alguns de seus atributos fundamentais respectivos a seus ambientes:

MATRIZ DE COMPETITIVIDADE

		CUSTOS		
		MAIS	MESMO	MENOS
BENEFÍCIOS	MAIS	mais por mais	mais pelo mesmo	mais por menos
	MESMO			o mesmo por menos
	MENOS			menos por muito menos

Proposições de valor com vantagem competitiva

Proposições de valor sem vantagem competitiva

Proposições de valor com desvantagem competitiva

Fonte: KOTLER, P. e KELLER, K. *Administração de Marketing*. 2009.

1. Ambiente de Negócios - visa esclarecer como a organização pretende inserir-se em seu ambiente e enfrentar a concorrência. Inclui a definição de negócios e mercados em que irá atuar, assim como o modo com que pretende atuar, diferenciando-se dos demais competidores e merecendo a preferência (e, idealmente, a fidelidade) de segmentos específicos de clientes. A vantagem competitiva pela sobrevivência e sucesso não cabe ao mais forte, mas ao mais adaptado ao ambiente em que atua.

Kotler sintetiza a questão, apontando nove posições competitivas genéricas, decorrentes da combinação de benefícios (valor) e custo, segundo a ótica do cliente, ofertados por uma empresa em relação a seus concorrentes. Destas, cinco oferecem vantagem competitiva real e, se bem executadas, geram recompensa e sucesso.

Definido o posicionamento competitivo genérico, cabe, ainda, definir a *Proposta Única de Valor* da organização de modo a

identificar o valor efetivo que se pretende produzir e entregar aos clientes, bem como explicitar seus diferenciais em relação aos demais competidores.

2. Ambiente Organizacional - a prioridade estratégica nesta dimensão é a orientação interna, visando racionalizar e otimizar recursos e atividades através de três aspectos interdependentes:

- Fornecer a direção - indefinição e incerteza são inimigas da eficácia e da eficiência. Uma operação competitiva requer a definição clara de objetivos e prioridades. Uma organização não pode ser ótima em tudo nem agradar indistintamente a todos os segmentos de mercado. Definir o que fazer e o que não fazer viabiliza o direcionamento dos esforços para a obtenção de resultados.

- Alinhar as ações - a estratégia deve contribuir para alinhar e coordenar esforços e recursos de forma a evitar atividades que não agregam valor significativo e maximizar a sinergia em torno das que agregam. Cada colaborador deveria entender, além de suas responsabilidades funcionais, os reflexos estratégicos de sua atuação.

- Garantir a consistência - a disciplina é necessária para superar a inércia inicial inerente a todo empreendimento. Embora o dirigente deva estar atento à necessidade de manter flexibilidade, seja para ajustar sua estratégia às constantes mudanças no ambiente de negócio, seja para identificar e fomentar estratégias emergentes, disciplina e persistência no apoio das estratégias planejadas são necessárias para gerar aprendizado organizacional e alavancar resultados significativos.

No âmbito externo, a estratégia competitiva busca definir a arena de atuação e a forma de enfrentamento da concorrência, enquanto, no ambiente interno, visa fornecer a direção, alinhar as ações e garantir a consistência. A combinação desses atributos, direcionados para o ambiente de negócios e o organizacional, favorece o desenvolvimento de vantagens competitivas e a obtenção de resultados superiores. ■

*Consultor associado da Hoper Educação e mestre em Educação, Administração e Comunicação. Atua na área de Planejamento Estratégico

nogueira@hoper.com.br

ATRIBUTOS DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

DIMENSÃO	FOCO	PARADIGMA	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
Ambiente de Negócios (Externo)	Posicionamento Competitivo	Darwinista: vantagem competitiva do mais adaptado	Negócios Produtos Serviços Mercados Segmentos ? Valor Diferenciais Vantagem Competitiva Precificação
Ambiente Organizacional (Interno)	Direção, Alinhamento e Consistência	Racionalidade: otimizar recursos e maximizar resultados	Objetivos Prioridades Estrutura Sistema de Gestão ? Recursos Tangíveis e Intangíveis Aprendizado Organizacional Sinergias?