

## **ESTRATÉGIA COMPETITIVA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE UM ADMINISTRADOR**

Willya Marjorie Barbosa Saldanha<sup>1</sup>; Érica Ribeiro Barbosa<sup>2</sup>; Carolina de Sousa Oliveira<sup>2</sup>;  
Flávio Cidade Nuvens Silveira<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: willyamarjorie@gmail.com

<sup>2</sup>Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

<sup>3</sup>Docente do curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: flaviocidade@unicatolicaquixada.edu.br

### **RESUMO**

A pesquisa teve como objetivo geral conhecer os desafios e as oportunidades que o administrador de empresa enfrenta ao implementar uma estratégia competitiva. Deste modo, foi executado um estudo bibliográfico, onde a pesquisa descritiva foi realizado para relatar os dados obtidos. Assim, a coleta dos dados se deu com o estudo em artigos, revistas, livros de autores que abordam a estratégia competitiva em seus trabalhos. Com isso, autores como Michael Porter, Sérgio Bulgacov, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel e entre outros, que foram de suma importância para a realização desta pesquisa. Através deste estudo, investigou, descreveu e analisou em bibliografias os desafios e oportunidades na implantação de estratégia competitiva. O foco do trabalho foi alcançado ao fazer comparação das fontes de estudo com os objetivos propostos, respondendo a problemática em questão. Os resultados adquiridos serviram para contribuir com futuros estudos sobre o tema, com os profissionais que terão a possibilidade de avaliar o meio no qual estão atuando e aplicar a melhor estratégia para alcançar uma vantagem competitiva, de modo a ajudar no crescimento da corporação e garantir uma posição sólida no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva. Administrador. Desafios. Oportunidades.

### **INTRODUÇÃO**

Com o passar dos anos muitos estudos foram realizados sobre “estratégia competitiva” para conhecer e colocar em prática os conteúdos descobertos. Deste modo, as organizações analisam o ambiente que estão para manter um posicionamento sustentável, alcançando os clientes e buscando criar uma singularidade entre os concorrentes. Segundo Oliveira (p. 53, 2007):

[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Devido ao fato de o mercado ser altamente competitivo, o administrador encontra a necessidade de realizar estratégias inovadoras para manter-se em constante adaptação aos diversos fenômenos que influenciam no processo decisório, pois as oportunidades de crescimento econômico e profissional se tornarão consequências de um bom planejamento.

A realização de um planejamento estratégico tem papel fundamental para que uma empresa alcance um patamar competitivo no mercado, e gestor é o principal responsável para a execução dessas estratégias que nortearam as atividades da empresa.

Assim, para compreender o cenário dos Administradores e como executam uma estratégia, a questão a ser norteadora desta pesquisa foi: **Quais os desafios do administrador ao inserir a estratégia competitiva e as oportunidades advindas com essa implantação?**

Dessa forma, este trabalho justifica-se pela necessidade esclarecer as indagações dos administradores a respeito do ambiente organizacional em que se encontram. A relevância dos estudos sobre estratégia é indispensável para fornecer as informações acerca de como funcionam as organizações e como um gestor deve atuar diante de seus concorrentes.

Alguns autores que realizaram estudo sobre estratégia competitiva são de grande prestígio no ambiente empresarial, uma vez que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões. Entre eles, Michael E. Porter (1989), um dos maiores especialistas em estratégia competitiva e planejamento empresarial. E Kenneth Andrews, que também teve um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia e contribuiu por meio da análise de SWOT com o estudo sobre forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que um administrador se defronta no decorrer de sua carreira.

Assim, os profissionais terão a possibilidade de avaliar o meio no qual estão atuando e aplicar a melhor estratégia para alcançar uma vantagem competitiva, de modo a ajudar no crescimento da corporação e garantir uma posição sólida no mercado. Desta forma, este trabalho tem por objetivo conhecer os desafios e as oportunidades que o administrador de empresa enfrenta ao implementar uma estratégia competitiva. Assim, para alcançar o objetivo geral, se buscou realizar os objetivos específicos, os quais foram: a) Investigar o cenário que o administrador enfrenta na implementar uma estratégia competitiva; b) Descrever a estratégia competitiva inserida no setor administrativo, no âmbito das vantagens para o sucesso da empresa e c) Analisar as oportunidades de crescimento, advindas com a implantação estratégica competitiva.

## **METODOLOGIA**

Na pesquisa foi realizada uma abordagem de natureza qualitativa, segundo Rodrigues (2006) a utilização desta abordagem é para investigar problemas que os métodos estatísticos não podem alcançar, com base na sua profundidade, pode ser citado aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Assim, a pesquisa buscou conhecer o cenário de um administrador que utiliza a estratégia competitiva para conquistar uma posição sustentável no mercado.

Quantos aos objetivos, foram aplicados a pesquisa descritiva, pois é realizada para descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis, com isso solucionar as possíveis dúvidas sobre o tema abordado (RODRIGUES, 2006).

A pesquisa foi realizado o estudo bibliográfico, “ é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, visto isto é, material acessível ao público em geral.”(VERGARA, p.43, 2011). Fim de arrecadar informações por meio de elementos textuais para compreender os fenômenos, como fontes registradas documentos, artigos e livros, e assim esclarecer e entender os motivos das decisões.

Deste modo, a coleta dos dados foi obtida, através do levantamento de dados, onde autores como Michael Porter, Sérgio Bulgacov, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel e entre outros, foram de suma importância para a realização desta pesquisa. Assim, buscou investigar, descrever e analisar em bibliografias os desafios e oportunidades na implantação de estratégia competitiva.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A importância dos estudos de estratégia revela o interesse crescente na busca de respostas para questões fundamentais no entendimento das organizações, tais como: Por que algumas empresas obtêm mais sucesso que outras? De que maneira uma organização pode aumentar suas chances de sucesso? (BULGACOV et al., 2007).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a história da estratégia surgiu há muitos anos atrás, após quatro décadas ela vem sendo estudada nas universidades. Atualmente o termo é considerado o ponto alto da atividade dos executivos.

Administradores de hoje precisam lidar com forças dinâmicas que criam mudanças maiores e mais constantes do que nunca. Entre as muitas forças que estão criando a necessidade de os administradores repensarem suas abordagens, destacamos quatro zonas principais de mudança: a Internet, a globalização, a administração do conhecimento e colaboração através de fronteiras.

Pode-se compreender que a estratégia depende da habilidade que molda o campo empresarial desde o planejamento com os desafios encontrados no caminho, até a sua execução no cenário competitivo gerando um crescimento de oportunidades devido ao êxito nas aplicações corretas da estratégia.

Conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis (2006), o conceito de estratégia competitiva provém da definição de estratégia. Para eles a estratégia competitiva investiga a forma com a qual as forças competitivas ajustam-se a estratégia. Assim, a estratégia é a elaboração de um plano que ajuda o administrador a alcançar suas metas.

Os profissionais de administração têm a responsabilidade de orientar seus colaboradores a alcançar os objetivos propostos pela empresa que muitas vezes encontram desafios no cumprimento de suas tarefas. De acordo com Ansoff (1990) existem dificuldades presentes nas empresas com relação às mudanças, visando os frutos provenientes da estratégia proposta para o futuro. Bulgacov et al. (2007) expõe alguns desafios no âmbito da administração estratégica referidos ao ambiente de trabalho, onde requer estudos e planejamentos para buscar o retorno ocasionado com as práticas de competição no mercado.

O ambiente de trabalho é uma preocupação para o administrador, pois muitas empresas não visam a elaboração de um plano de estratégia competitiva a longo prazo, procurando apenas obter lucro imediato.

“Desafio constante na área de gestão estratégica tem sido o estabelecimento e a manutenção da integração eficiente, expectativas de demandas ambientais (externos) e a articulação dos recursos organizacionais (internos)” (BULGACOV et al., p. 152, 1990). Assim, técnicas foram desenvolvidas para ajudar na elaboração e execução de estratégia.

Os instrumentos ou ferramentas de análise estratégica surgiram com o objetivo de operacionalizar os modelos de análise ambiental e tornar possível a formalização de conceitos teóricos. [...] Um dos instrumentos mais utilizados para a formulação estratégica ainda é a análise SWOT. Desenvolvida por Kenneth Andrews, a análise SWOT busca encontrar um equilíbrio entre a capacidade interna da organização (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e ameaças). (BULGACOV et al., p. 51- 52, 1990).

O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas é bastante comum aqui no Brasil algumas pessoas usarem a sigla FOFA, ao invés da tradicional.<sup>1</sup>

<b>Strengths (pontos fortes)</b> características que o indivíduo considera pontos relevantes e distintos dos outros, como por exemplo ser comunicativo em nível de persuasão, flexível diante das mudanças e facilidade no trânsito quanto às adversidades.	<b>Weakness (pontos fracos)</b> características que o indivíduo considera deficientes em relação aos outros, como falta de conhecimento técnico, formação acadêmica, entre outros.
<b>Opportunities (oportunidades)</b> situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem traduzir em retornos pessoais, profissionais e financeiros.	<b>Treats (ameaças)</b> situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem trazer prejuízos ou desequilíbrios na situação pessoal, profissional ou financeira.

Fonte: Figueiredo de Oliveira (p. 236, 2006)

Segundo Oliveira (p. 37, 2007) a análise SWOT se define da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A estratégia sempre foi vista e ainda é como um planejamento para adquirir uma vantagem competitiva no mercado. Conforme Porter (1989) o caminho para obter uma vantagem competitiva está atrelada ao desempenho em estratégia na unidade empresarial.

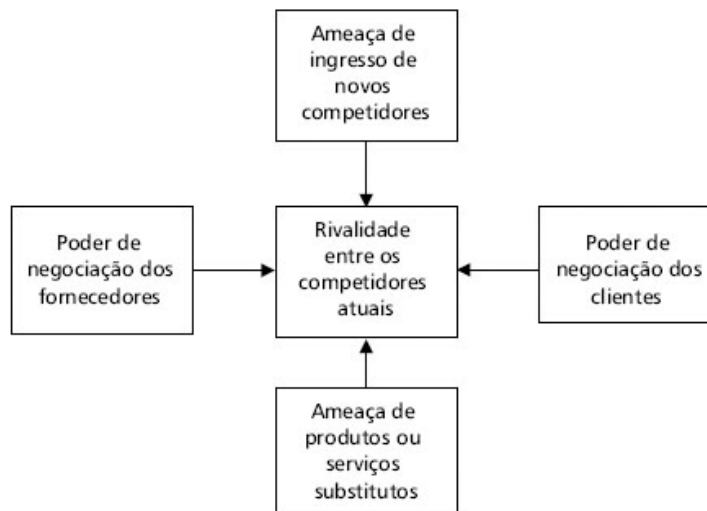
Dessa maneira, o autor citado anteriormente apresenta fundamentos que consolidam a estratégia como uma ferramenta essencial para a competitividade nas organizações.

Conforme Royer (p. 3, 2010) apud Porter (2005), “as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes”.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>  
Acessado em 23 out 2016.

Representação gráfica as Cinco Forças de Porter:



Fonte: Adaptada de Porter (p. 24, 1994).

Os estudos do Professor Michael Porter, foram de grande importância no ambiente organizacional, para analisar o cenário que está inserido, tanto dentro como fora da empresa.

As modificações no comércio suscitam complicações no ambiente empresarial, contudo podem oferecer oportunidades através dos benefícios gerados com o progresso das nações. “A competição é uma paisagem que varia constantemente e onde surgem novos produtos, novas maneiras de se comercializar, novos processos de produção e novos segmentos de mercado” (PORTER, p. 21, 1989).

Através das oportunidades advindas com a realização da estratégia nas empresas “obtem-se vantagem competitiva pela adoção de abordagens de administração que satisfaçam às pessoas (tanto dentro quanto fora da empresa) por meio de competitividade em custo, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação”. (BATEMAN; SNELL, p. 35, 1998).

## CONCLUSÕES

Este trabalho alcançou seu objetivo principal, pois foi possível investigar o cenário no qual o administrador implanta estratégias competitivas. Deste modo, foi de suma importância esta pesquisa, com base no estudo de alguns autores que abordam a estratégia competitiva em suas pesquisas. Também contribuindo para descrever a estratégia competitiva inserida no setor administrativo, no âmbito das vantagens para o sucesso da empresa, de modo a auxiliar aos gestores para o desempenho eficaz de sua organização. E ao analisar as oportunidades de crescimento, advindas com a implantação estratégica competitiva, observou-se que a geração dessas oportunidades se dá por meio da satisfação dos colaboradores e clientes da empresa.

Diante do exposto, pode-se afirmar que esta pesquisa encontra respaldo no posicionamento dos variados autores que tratam do tema, o que reforça a importância da indagação deste projeto no que tange a existência de desafios e oportunidades na estratégia competitiva elaborada pelas empresas, sendo a estratégia competitiva a propulsora para o sucesso no ramo empresarial.

Assim, a capacidade competitiva se dá por meio de um conjunto de processos que precisam ser bem elaborados a partir de uma estratégia que conduza a empresa a uma posição sustentável. Cabendo ao administrador elaborar e executar as ações necessárias para o bom desempenho da empresa a qual é responsável. Para avaliações futuras sugere-se a aplicação de estudo de caso com administradores que se deparam com circunstâncias onde são necessárias a

prática da estratégia competitiva, para saber como acontece realização das atividades voltadas para obtenção do sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**; tradução: Antônio Zoratto Sanvicent. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Administração**: novo cenário competitivo; tradução: Bazán tecnologia e linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. - 2. ed. - 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva; tradução: Celso A. Pimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares - São Paulo: Atlas, 1998.

BULGACOV, Sérgio et al., **Administração Estratégica**: teoria e prática; colaboração Péricles José Pires. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Rio de Janeiro: Campus, 1986.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid e REIS, Mário Teixeira. 1947 - **Estratégia Empresarial: o desafio nas organizações** / Carlos Alberto Gonçalves, Cid Gonçalves Filho, Mário Teixeira Reis. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando o desempenho superior; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**; tradução: Waltensir. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROYER, Rogério. As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.