



Estratégia Competitiva

Depto. de Engenharia de Produção
Escola Politécnica da USP
Prof. Dr. Dario Ikuo Miyake

2023

Perspectiva *Top-down* do Planejamento Estratégico

Decisões estratégicas
em diferentes níveis da
hierarquia estratégica

Decisões estratégicas da corporação

- Em que negócios estar, por exemplo, quão diversificado ser?
- Quais negócios adquirir e quais vender?
- Como alocar dinheiro em diferentes negócios?
- Como gerenciar as relações entre negócios diversos?



Decisões estratégicas de negócio

- Definir a missão do negócio
- Definir os objetivos estratégicos do negócio como:
 - metas de crescimento
 - retorno sobre o investimento
 - metas de lucratividade
 - geração de caixa
- Estabelecer a forma com que o negócio deseja competir em seus mercados

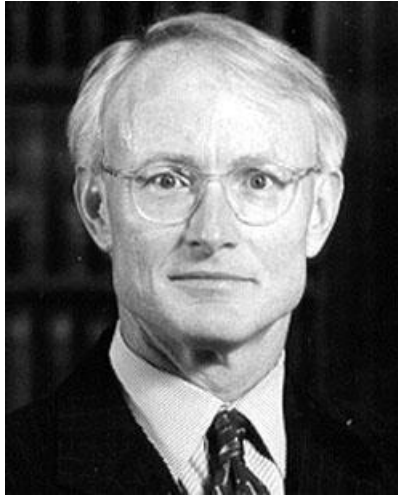


Decisões estratégicas funcionais

- Qual papel desempenhar para contribuir com os objetivos estratégicos da empresa?
- Como traduzir objetivos competitivos, da empresa, em objetivos funcionais?
- Como administrar os recursos de função para alcançar objetivos funcionais?
- Quais as prioridades de melhoria de desempenho a estabelecer?



Estratégia competitiva e Vantagem competitiva



Michael Porter

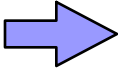
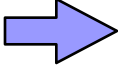
Harvard Business School

Fonte: Michael Porter “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

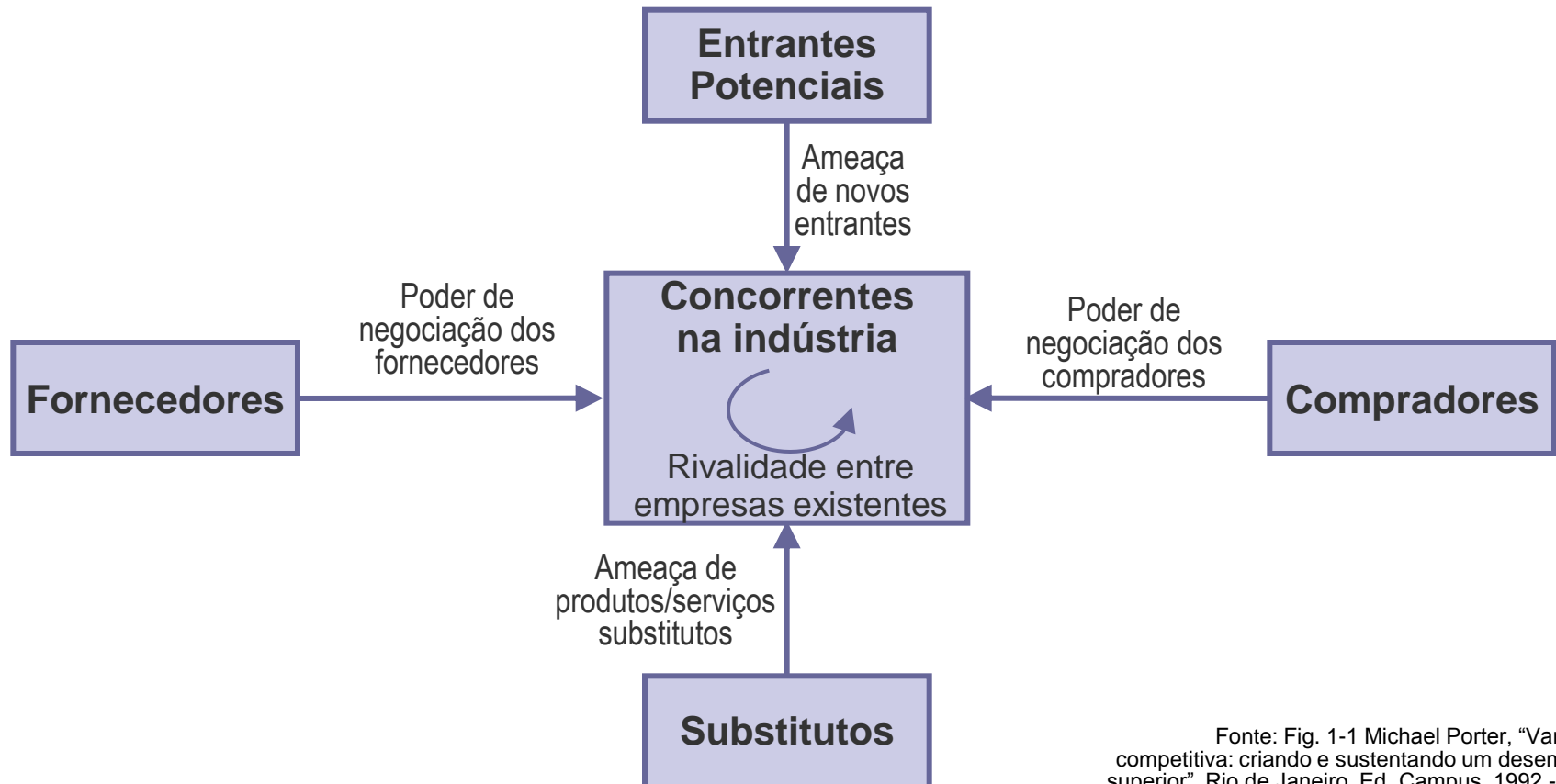
A **estratégia competitiva** é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria (mercado) que seja lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência

Questões centrais que influenciam a estratégia competitiva:

- Rentabilidade inerente da **indústria**  Rentabilidade da **empresa**
- Determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma **indústria**  Competitividade relativa da **empresa**
- A própria dinâmica (no tempo, entre agentes) das duas relações anteriores

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

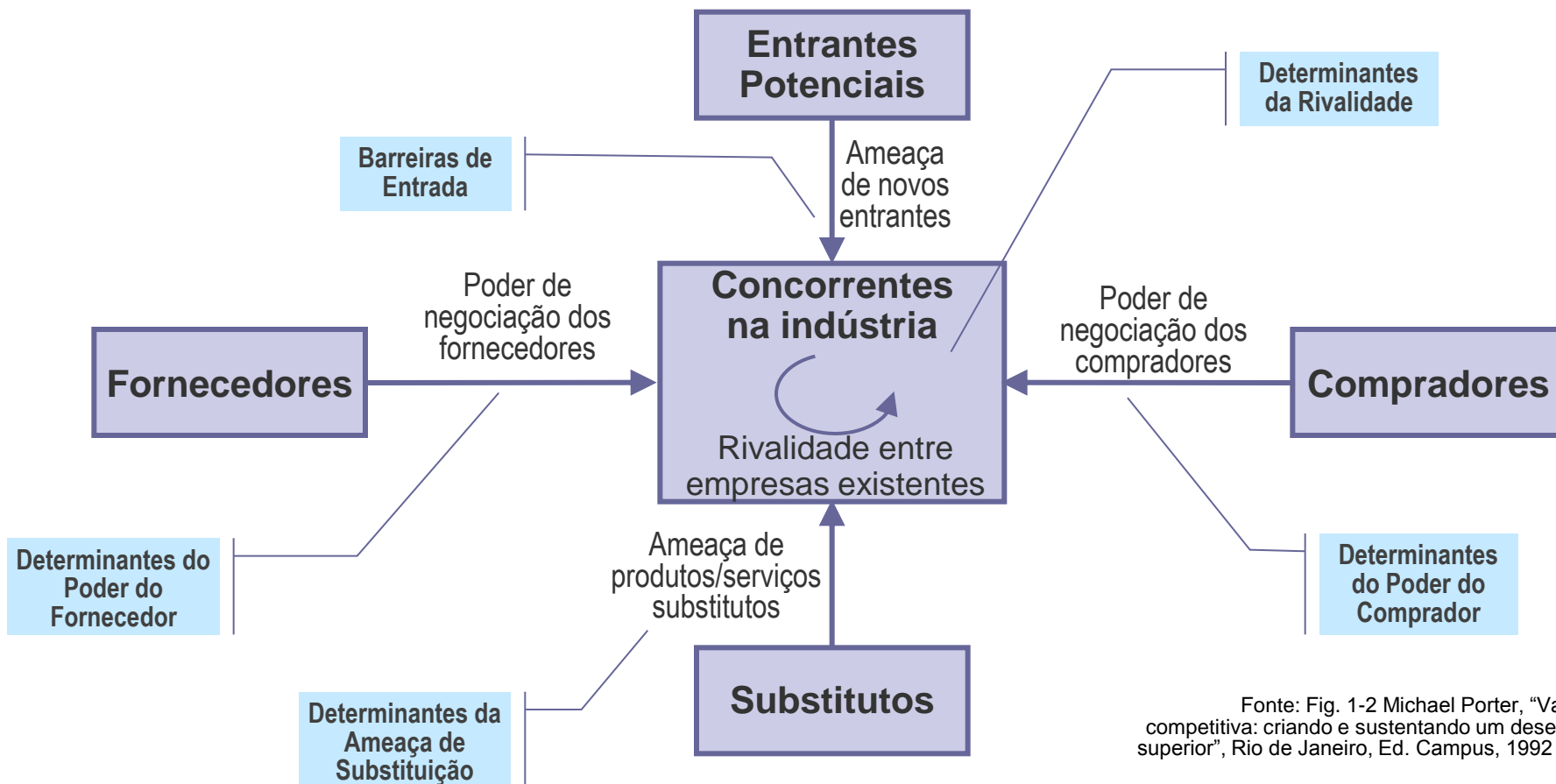
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Fig. 1-1 Michael Porter, "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior", Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

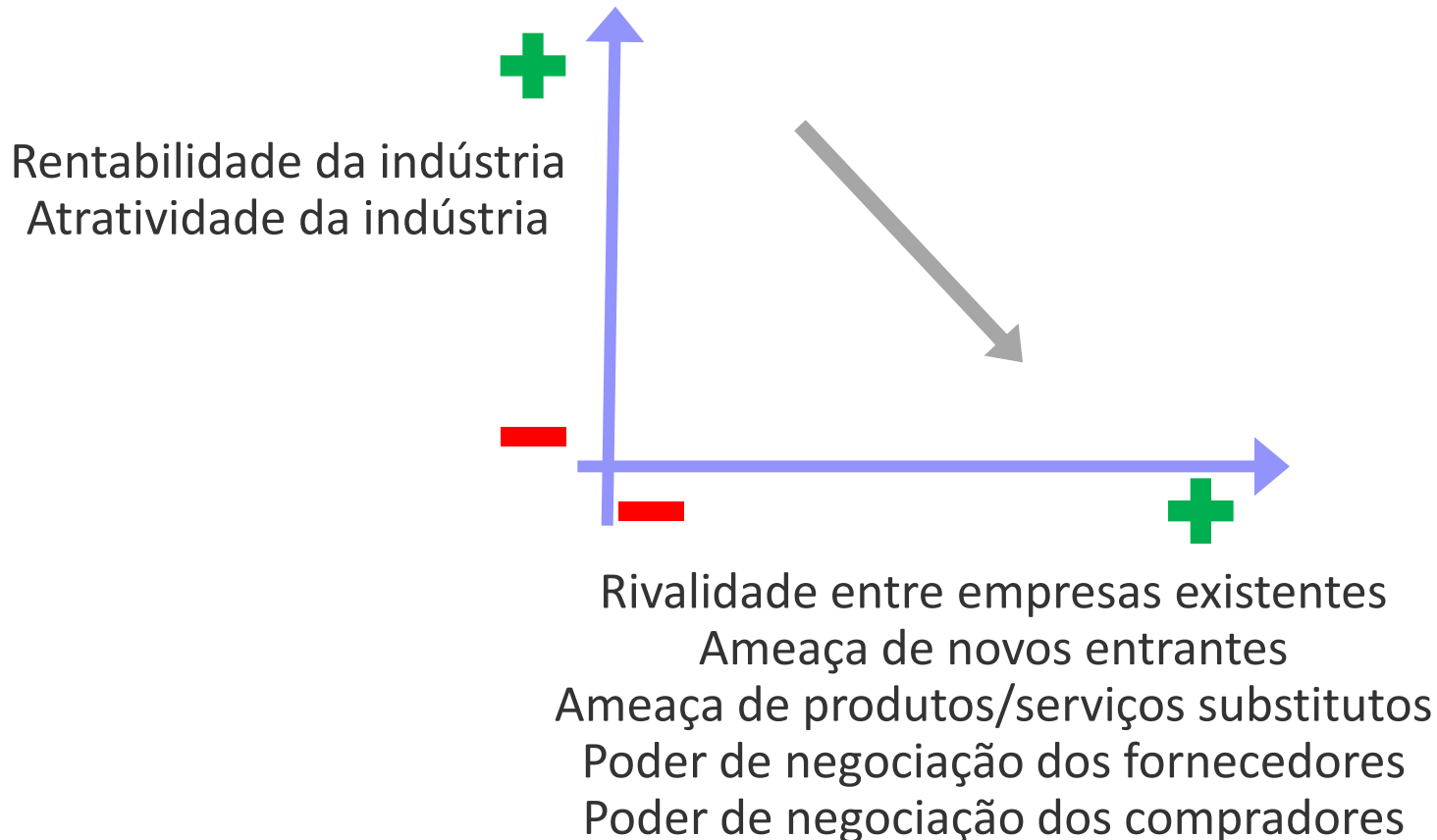
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Fig. 1-2 Michael Porter, "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior", Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

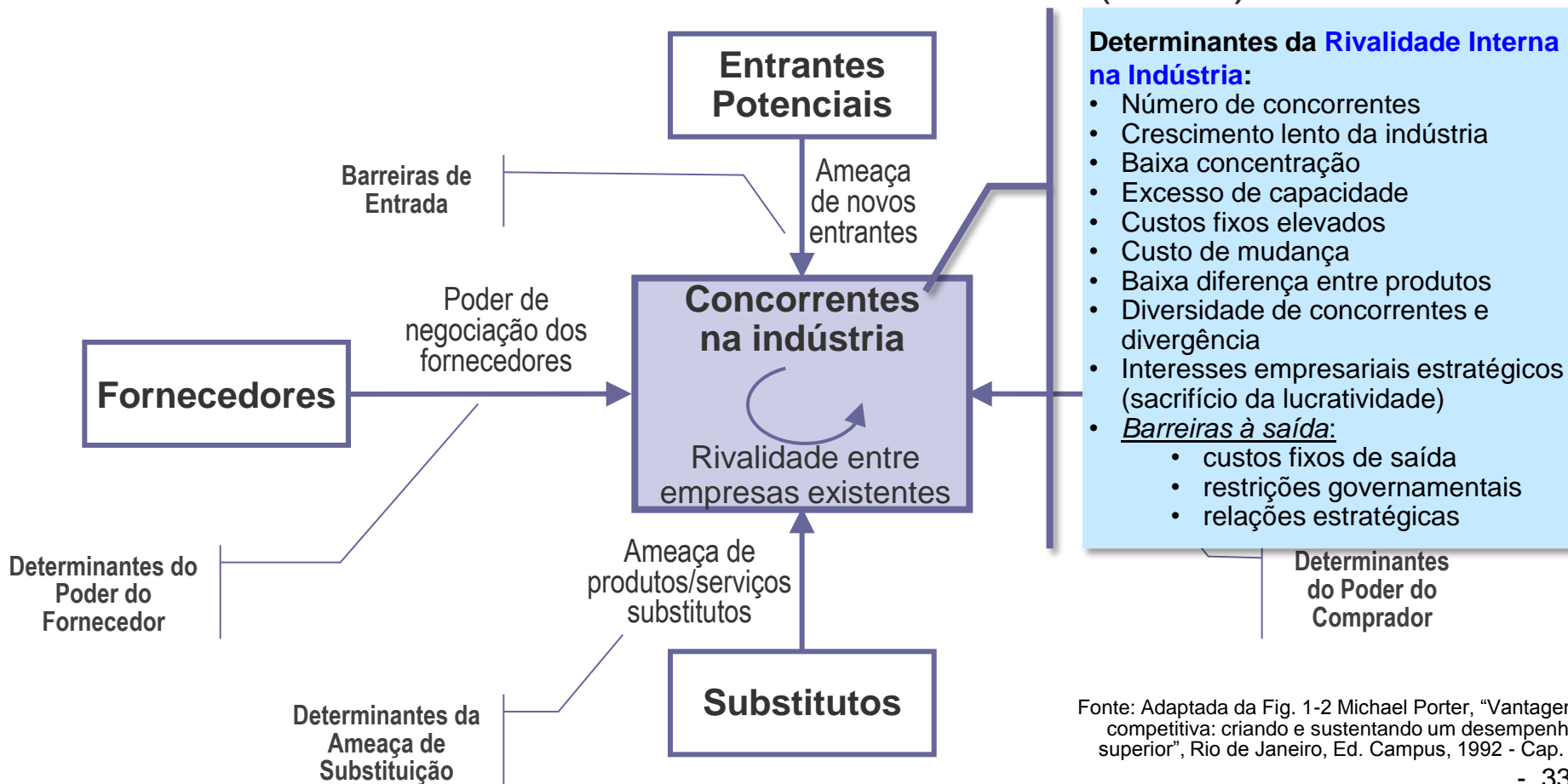
Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

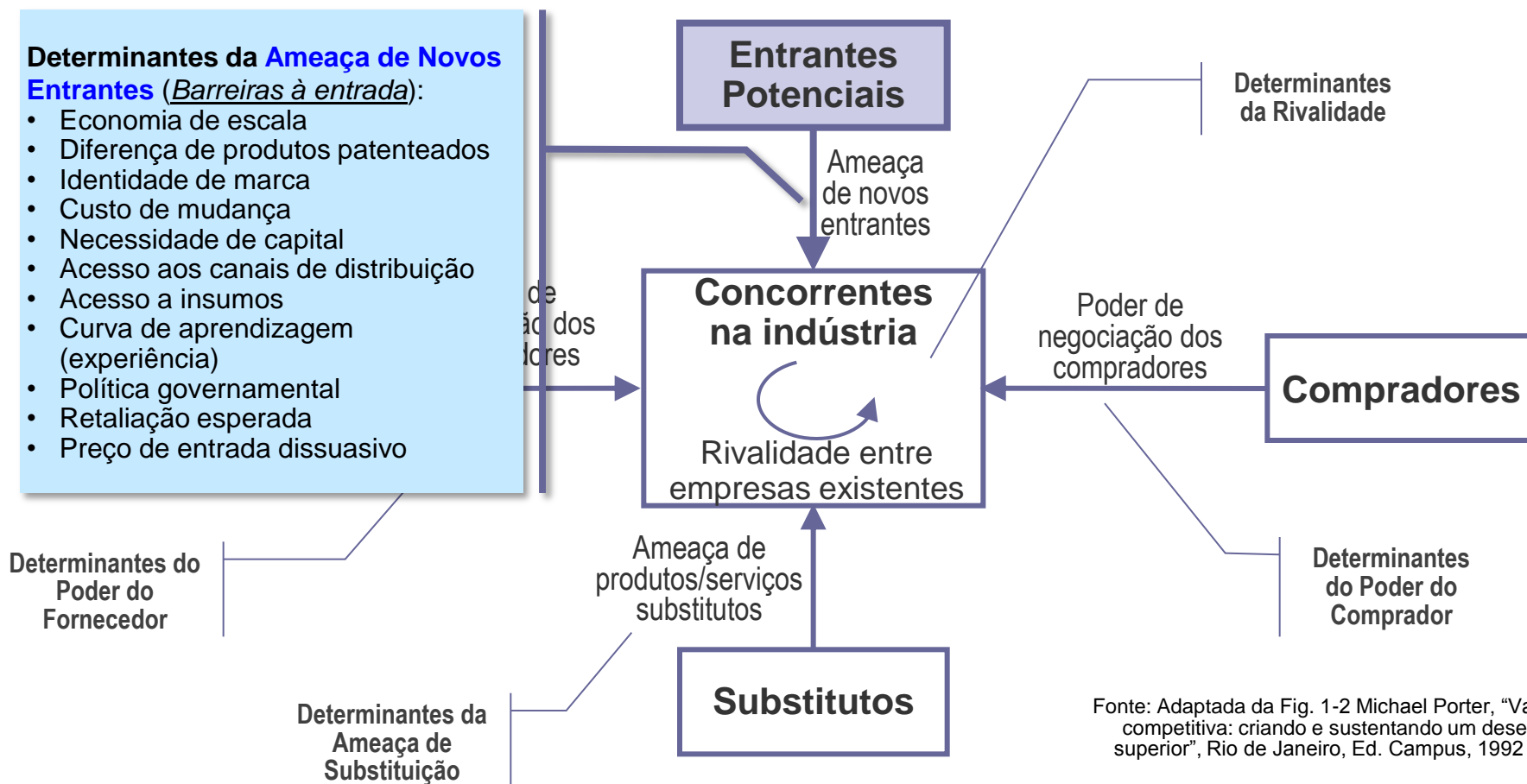
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Adaptada da Fig. 1-2 Michael Porter, "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior", Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

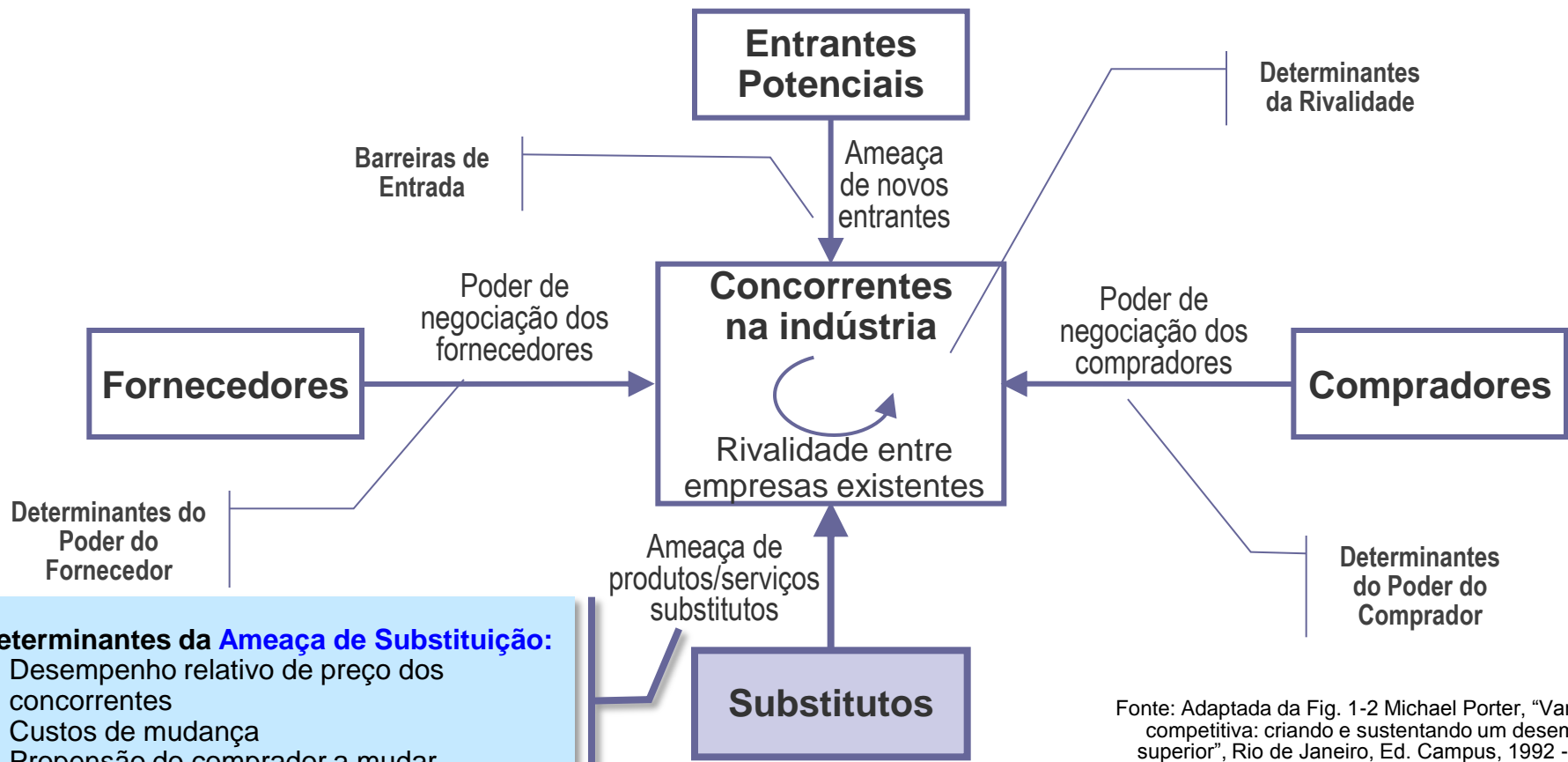
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Adaptada da Fig. 1-2 Michael Porter, "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior", Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

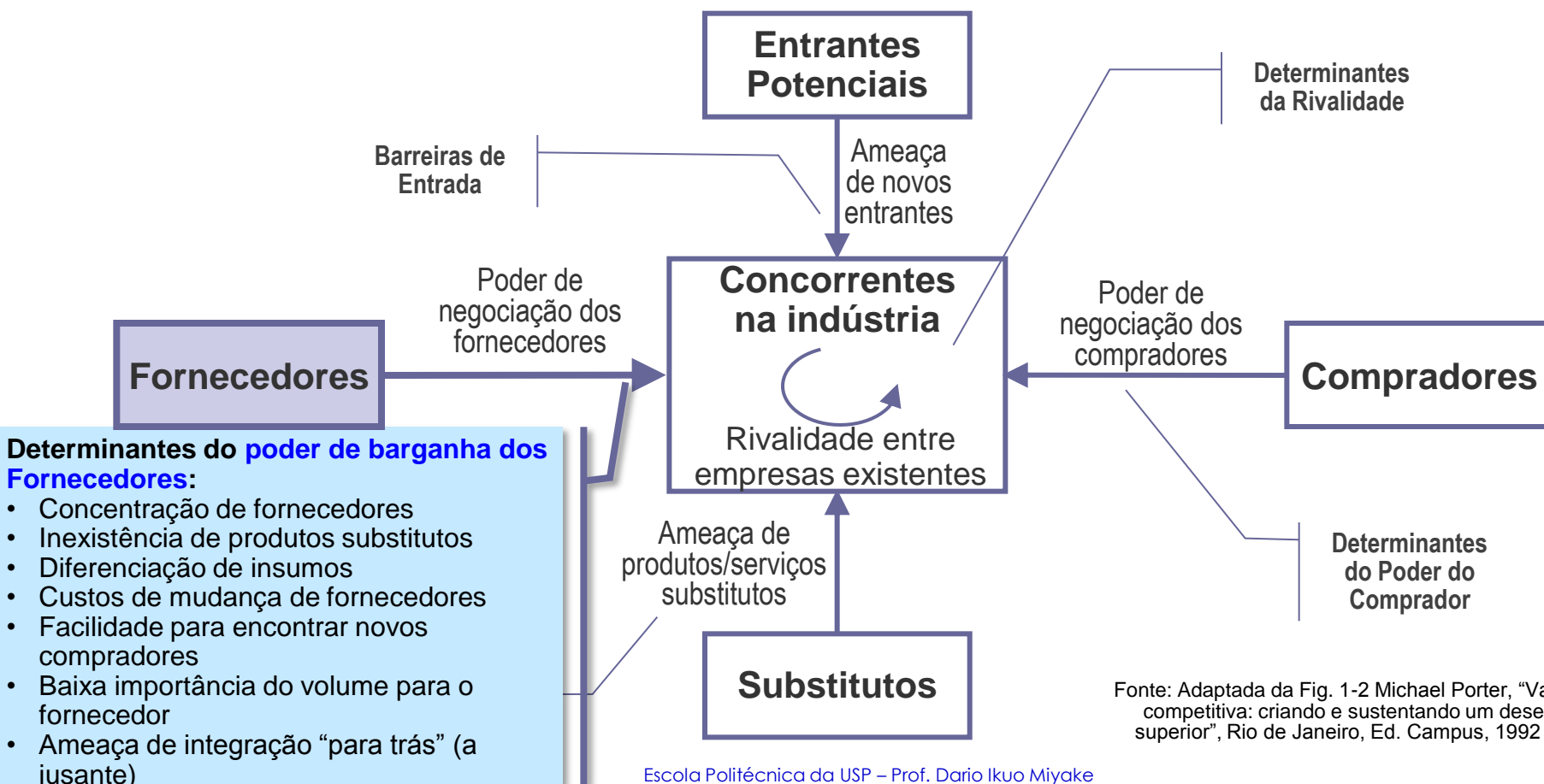
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Adaptada da Fig. 1-2 Michael Porter, "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior", Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

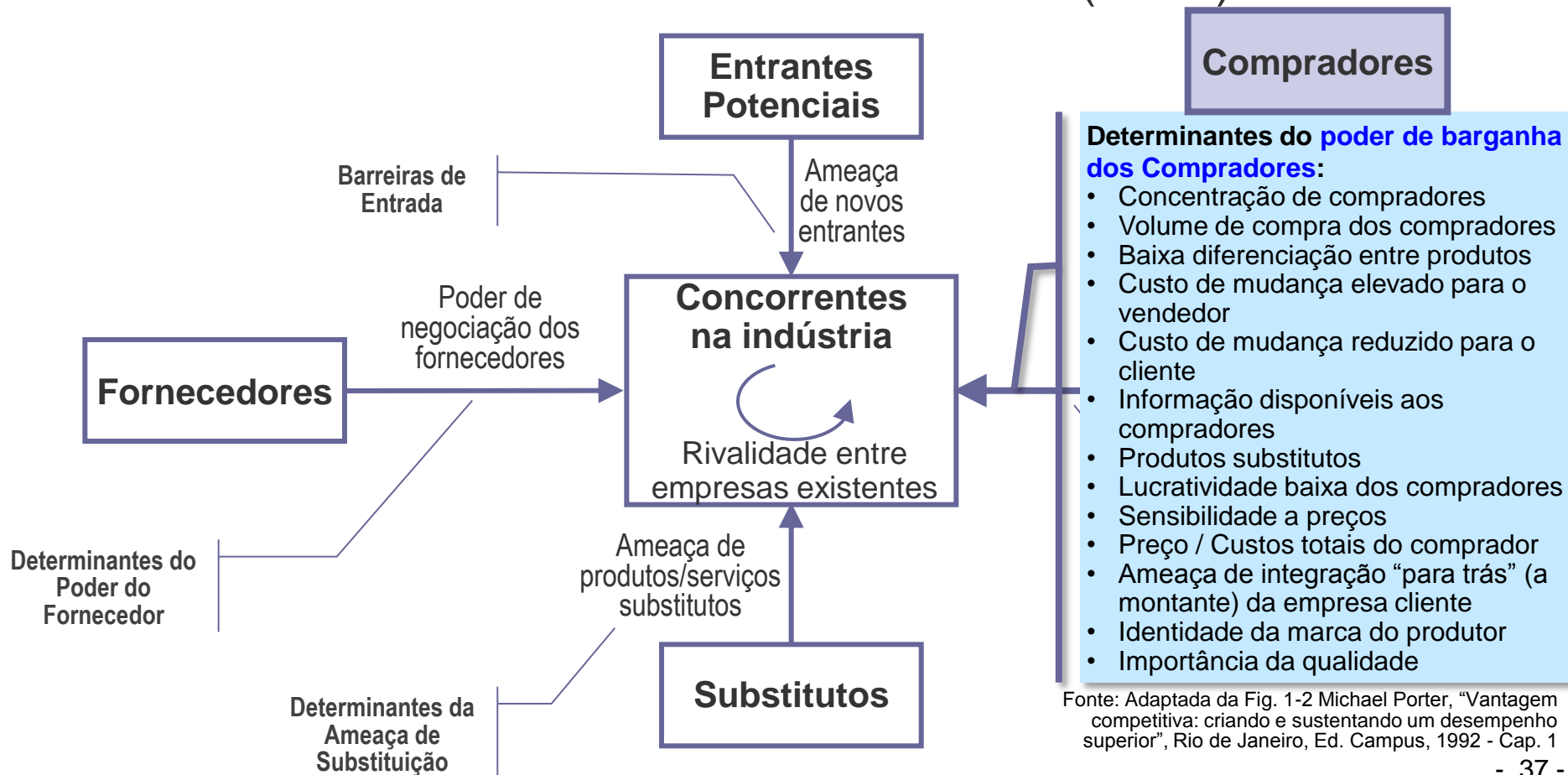
As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



Fonte: Adaptada da Fig. 1-2 Michael Porter, “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceitos fundamentais

As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria (setor):



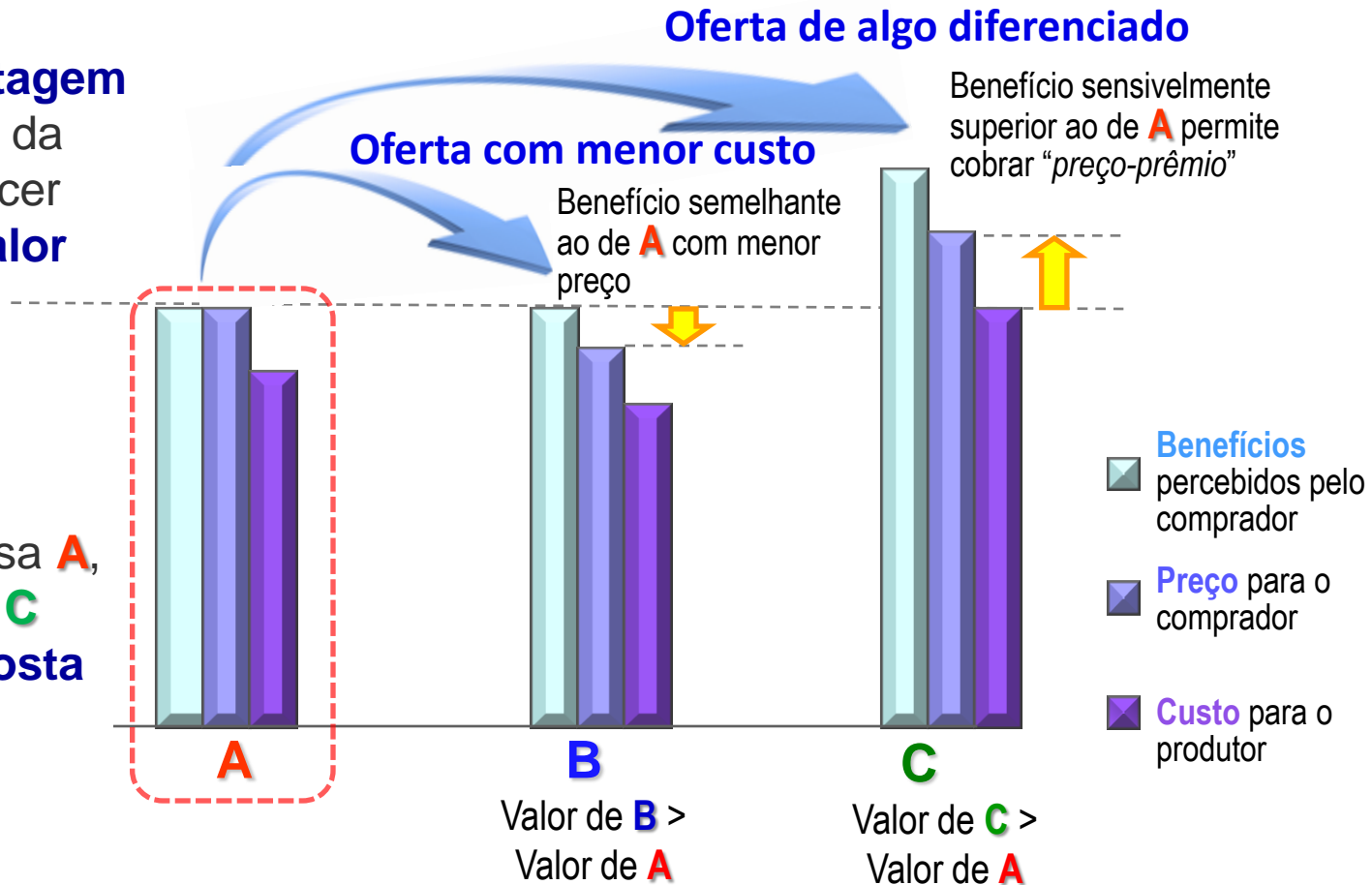
Fonte: Adaptada da Fig. 1-2 Michael Porter, “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992 - Cap. 1

Estratégia competitiva: conceituação de “valor”

- ➔ O **valor** é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto/serviço em função dos benefícios percebidos

Sustentação de **vantagem competitiva** através da capacidade de oferecer uma **proposta de valor superior**

Em relação à empresa **A**, os concorrentes **B** e **C** oferecem uma **proposta de valor superior** de diferentes modos



Estratégia competitiva: Custo x Diferenciação

- Operação de servir café coado vs Operação de servir café expresso



Tipo de bebida

Café coado

Café expresso

Pó

Pó de café já comprado moído

Grão moído pouco tempo antes do preparo

Preparo

Preparado em grande quantidade e estocado

Preparado sob pedido instantes antes de ser servido

Quantidade de pó por dose

Proporcionalmente menor

Proporcionalmente maior

Aroma e sabor

Mais suaves

Mais marcantes

Creiosidade

Não é cremoso

Mais cremoso (com espuma)

Preço

\$

\$\$

Proposta de valor

Bebida de custo acessível

Bebida com qualidade diferenciada

Estratégia competitiva:

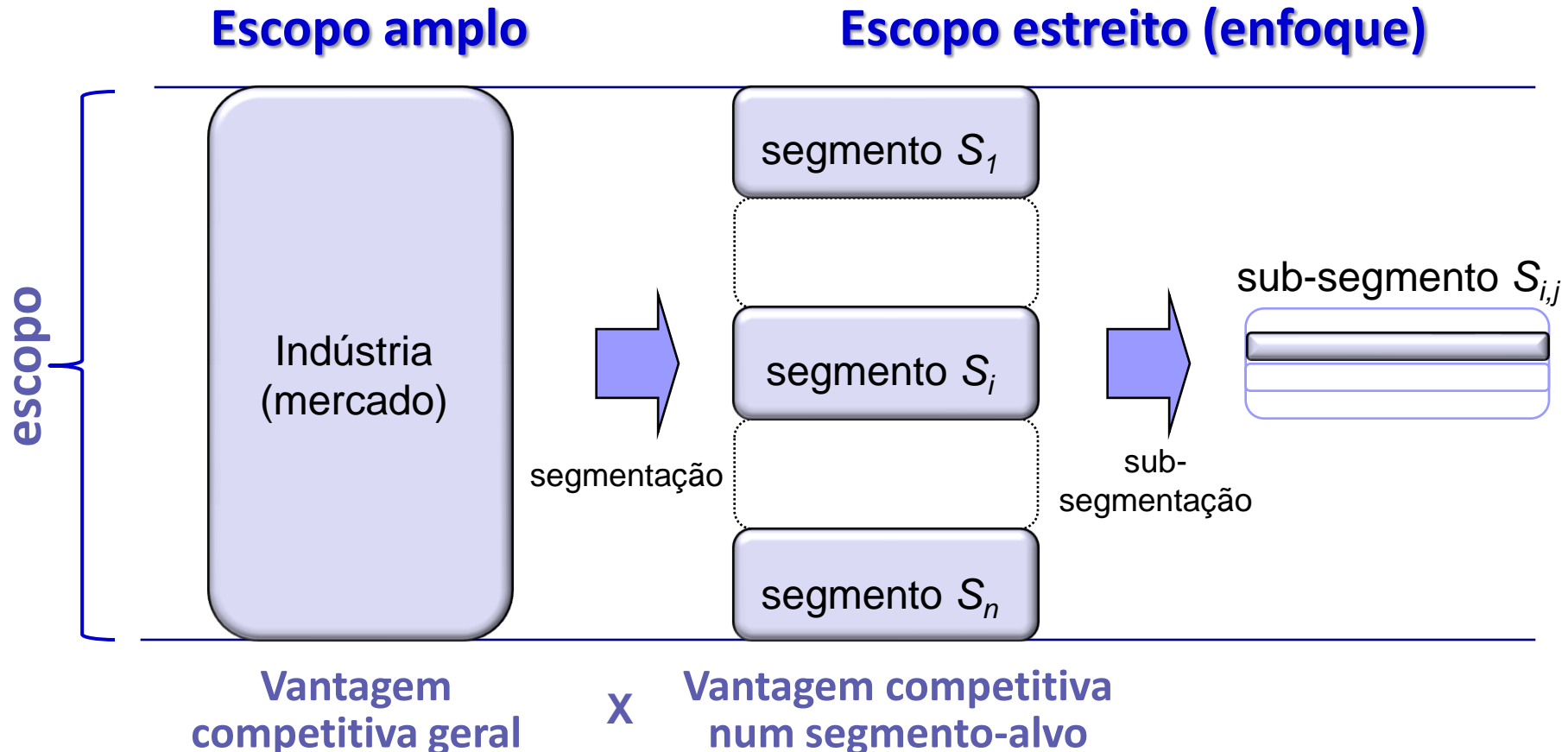
Custo x Diferenciação

- Dentro de uma mesma indústria, as empresas podem optar por oferecer diferentes Vantagens Competitivas aos seus clientes

Mercado \ Vantagem	Custo	Diferenciação
Restaurante		
Smartphone		
Hotelaria		
Construção		

Estratégia competitiva: delimitação do alvo na indústria

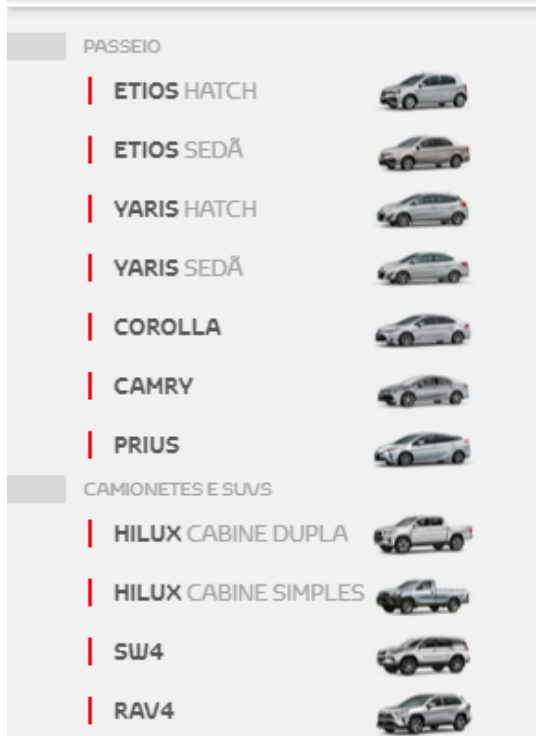
- Dentro de uma dada indústria, as empresas que nela competem devem definir claramente em que segmentos pretende atender conquistar clientes



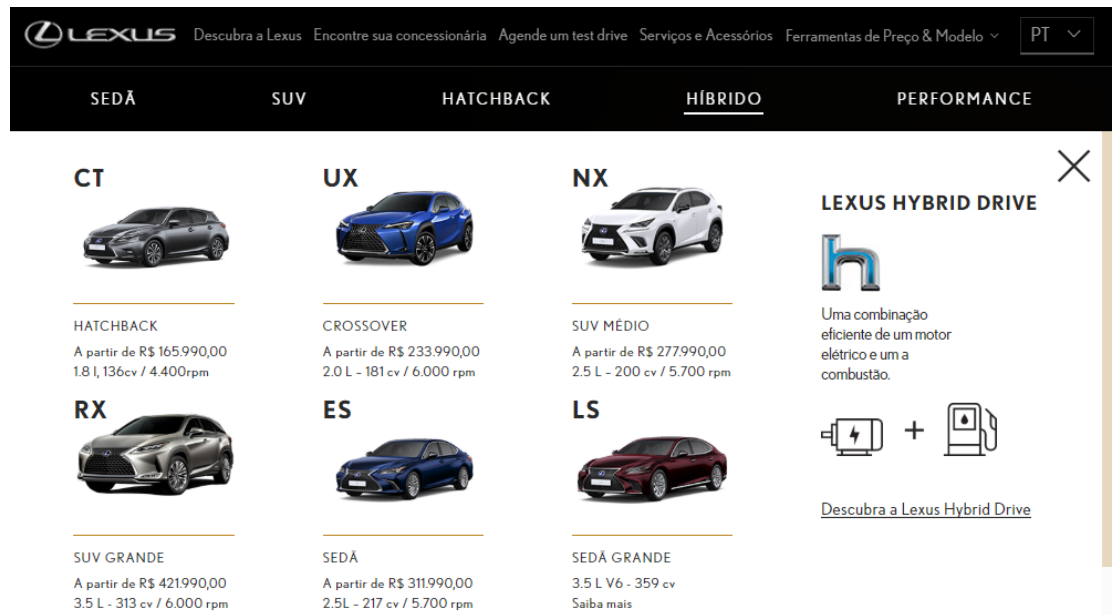
Estratégia competitiva:

Alvo amplo x Alvo estreito

- Dentro de uma mesma indústria, diferentes alvos podem ser selecionados para serem abordados por meio de diferentes estratégias



Ex.: alvo amplo por meio da marca Toyota e alvo estreito por meio da marca Lexus



Estratégia competitiva: Alvo amplo x Alvo estreito

- Dentro de uma mesma indústria, diferentes alvos podem ser selecionados para serem abordados por meio de diferentes estratégias



Carros de passeio

Yaris Hatch Yaris Sedã Corolla

Pick-ups e SUVs

Corolla Cross Hilux Cabine Simples Hilux Cabine Dupla

SW4 RAV4

Esportivos

GR Corolla

<https://www.toyota.com.br/>
2023

Ex.: alvo amplo por meio da marca Toyota e alvo estreito por meio da marca Lexus no mercado automobilístico

LEXUS

Modelos ^ Ferramentas de Preço e Modelo v LexusCare v Descubra a Lexus

SUV SEDÃ

TODOS

UX NX RX

PERFORMANCE

ELETRIFICADO

SUV Compacto de Luxo SUV Médio de Luxo SUV Grande de Luxo

A partir de R\$ 269.690,00 A partir de R\$ 368.390,00 A partir de R\$ 564.990,00

LEXUS

Modelos ^ Ferramentas de Preço e Modelo v LexusCare v Descubra a Lexus

SUV SEDÃ

TODOS

ELETRIFICADO

ES

Sedã de Luxo

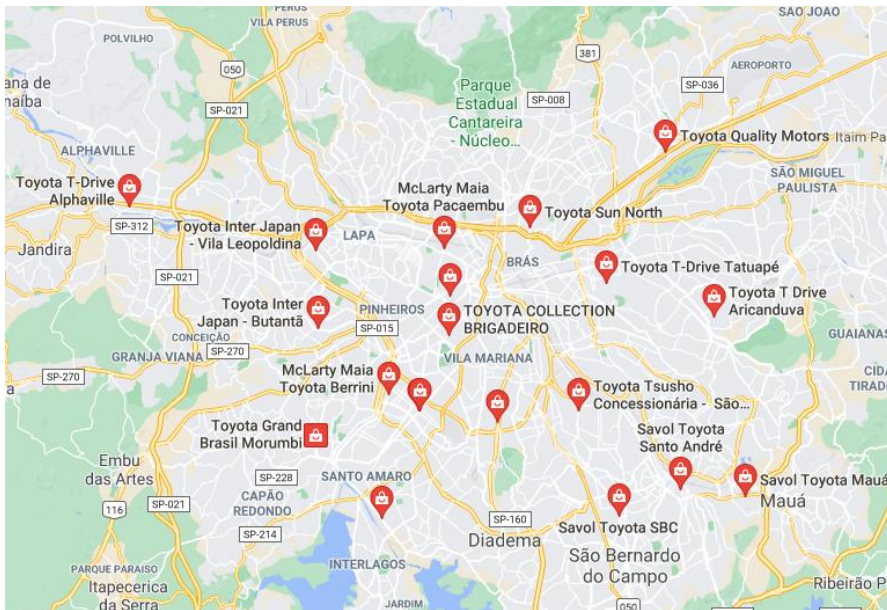
A partir de R\$ 355.690,00

<https://www.lexus.com.br/pt.htm>

2023

Estratégia competitiva: Alvo amplo x Alvo estreito

- 191.740 veículos (automóveis, comerciais leves, importados) da marca Toyota licenciados no Brasil em 2022 *



- Rede de concessionárias Toyota: 19 unidades somente na Grande São Paulo

<https://www.google.com.br/maps/search/concession%C3%A1ria+toyota/@-23.531216,-46.8046984,11z?hl=pt-BR&authuser=0>

Acesso em Agosto de 2021

- 192 unidades em todo o Brasil (2022)

* Fonte: <https://www.anfavea.com.br/>

- 390 automóveis da marca Lexus licenciados no Brasil em 2022 **



- Rede de concessionárias Lexus no Brasil: 13 unidades

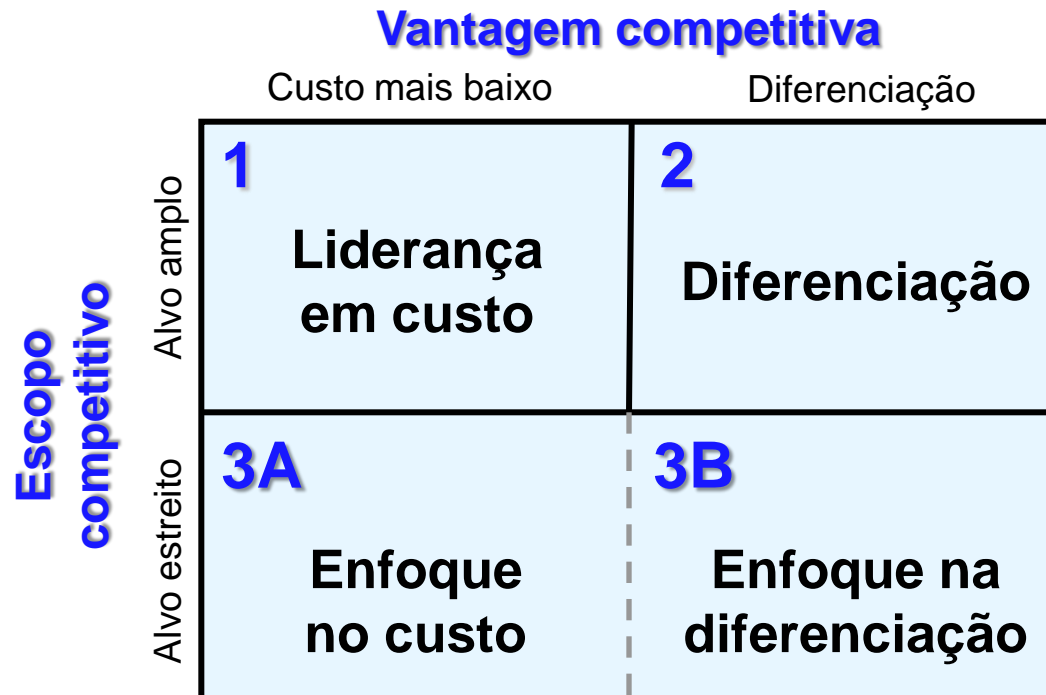
<https://www.lexus.com.br/pt/contact-us/find-a-dealer.html>

Acesso em Agosto de 2021

** Fonte: <https://automotivebusiness.com.br/pt/>

Estratégia competitiva: as três estratégias genéricas

- Para uma empresa adotar uma “**estratégia genérica**” ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que pretende obter e sobre o escopo dentro do qual ela pretende alcançá-la
- As três “**estratégias genéricas**”, segundo M. Porter, para alcançar um desempenho acima da média em uma indústria são:



Estratégia competitiva: as três estratégias genéricas

1. Atender clientes que valorizam preço atrativo

2. Atender clientes que valorizam produto/serviço com características diferenciadas

Escopo competitivo

Alvo amplo

Alvo estreito

Vantagem competitiva	
Custo mais baixo	Diferenciação
1 Liderança em custo	2 Diferenciação
3A Enfoque no custo	3B Enfoque na diferenciação

3. Atender clientes de um dado segmento (nicho) oferecendo um produto/serviço com vantagens ou características exclusivas

Estratégia competitiva:

requisitos de cada estratégia genérica

Vantagem competitiva

Custo mais baixo

Diferenciação

1 Custo

- Padronização
- Investimento em redução de custos
- Economia de escala
- Competências em engenharia de processo
- Ganhos com a aprendizagem (experiência)
- Eficiência em compras e distribuição
- Controle de custos rígido

2 Diferenciação

- Customização
- Investimento na imagem da marca
- Fortes habilidades em marketing
- Características diferenciadas do produto
- Oferecimento de serviços agregados
- Engenharia de produto / Design
- Competências em P&D
- Recursos humanos com talento criativo
- Preço prêmio

3 Enfoque (custo ou diferenciação)

- Exclusividade para o segmento
- Identificação de necessidades incomuns do segmento
- Reputação de sua qualidade no segmento
- Habilidade em combinar capacidades requeridas pelas outras duas estratégias de forma direcionada ao alvo

Escopo competitivo

Alvo amplo

Alvo estreito

Estratégia competitiva: as três estratégias genéricas

Possíveis perfis de empresa conforme seu posicionamento perante as três “estratégias genéricas” de M. Porter:

- ▶ Tentar desenvolver e manter vantagem competitiva como líder no custo num escopo amplo de segmentos industriais 😊
- ▶ Tentar desenvolver e manter vantagem competitiva como diferenciador num escopo amplo de segmentos industriais 😊
- ▶ Tentar desenvolver e manter vantagem competitiva como enfocador num dado segmento da indústria
 - ▶ enfocando o **custo** no segmento-alvo 😊
 - ▶ enfocando a **diferenciação** no segmento-alvo 😊
- ▶ Buscar mais de uma estratégia genérica
 - ▶ sucesso em condições peculiares (ex. estrutura de indústria altamente favorável) 😐
 - ▶ não possui qualquer vantagem competitiva (... “ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média” ...) e o risco de assim se tornar um “meio-termo” é elevado 😞