

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DISCUTINDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Aluna: Nicolly Gleica Azevedo Rodrigues  
Orientadora: Prof. Ms. Nadja Fernandes Raful

Aparecida de Goiânia, 2014

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DISCUTINDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof. Ms. Nadja Fernandes Rafal

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Nicolly Gleica Azevedo Rodrigues

**DISCUTINDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para  
término do Curso de Administração sob orientação da  
Prof.Ms. Nadja FernandesRaful

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*Nota Final:* (        ) \_\_\_\_\_

---

Professora Orientadora MS. Nadja Fernandes Raful

---

Professor Examinador Esp. Maurício Pacheco Miranda

Aparecida de Goiânia, 2014

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo investigar as principais teorias sobre Estratégias Competitivas, tendo como base o modelo teórico das cinco forças competitivas de Porter. Foi utilizado por tanto uma pesquisa bibliográfica que buscou a contribuição de diversos autores, bem como destacar a importância de se ter estratégias competitivas, aumentando as oportunidades e paralisando as ameaças. Mostrar que as empresas necessitam estarem sempre atenta às mudanças do mercado, para que elas possam sempre atualizar-se no mercado atuante e não serem deixadas para trás pelas suas concorrentes. Sendo assim elas devem buscar estratégias para que elas obtenham vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas, oportunidades, vantagens competitivas.

## **Abstract**

This article aims to investigate the main theories on Competitive Strategies, based on the theoretical model of the five competitive forces of Porter. Was used for both a literature survey that sought the contribution of many authors, as well as highlighting the importance of having competitive strategies, increasing the opportunities and threats paralyzing. Show businesses need are always attentive to market changes , so they can always update themselves in active market and are not left behind by their competitors . Therefore they must seek strategies for them to obtain competitive advantages.

**Keywords:** Competitive Strategies, Opportunities, Competitive Advantage.

## Introdução

Nos dias atuais a grande competitividade das empresas está fazendo com que os clientes ao comprar visam primeiramente às estratégias utilizadas nas vendas. Com comunicações, inovação e diversificação dos produtos e processos. Quando uma empresa vende seus produtos e serviços aos clientes, precisa fazer isso de forma diferenciada dos seus concorrentes.

As mudanças fazem parte das organizações. As empresas devem buscar a cada dia atender as necessidades e expectativas de seus clientes no mercado em que atua, para ter um maior lucro, igual ou superior aos seus concorrentes. Sendo assim, manter-se paciente e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões erradas. É preciso ter estratégias definidas para que se consiga concorrer no mercado.

O objetivo deste artigo é explorar como as estratégias competitivas são essenciais para que as empresas possam se posicionar frente aos seus concorrentes. Segundo Porter (1989) A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, o campo fundamental onde ocorre a concorrência. As estratégias competitivas são elementos criados para se tornar diferenciado no mercado atuante. O método utilizado por Porter permite uma análise do comportamento estratégico do comércio proporcionando um maior conhecimento para alcançar os objetivos específicos, e aumentando a sua vantagem competitiva.

A vantagem competitiva de uma empresa pode proporcionar maior destaque no mercado, garantindo maiores lucros. Sendo assim, o objetivo deste artigo é inserir estratégias competitivas diferenciadas e atrativas para o crescimento das empresas no mercado. Segundo Kotler (2000, p.245) “Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes. Concorrentes engenhosos reveem suas estratégias constantemente”.

O mercado está cada vez mais qualificado e os concorrentes estão sempre inovando para se ter uma competitividade diferenciada e maior participação no ramo em atuação, o marketing de divulgação, o atendimento e o produto diferenciado fazem parte do aumento da pressão por competitividade. Atualmente ter poder de competitividade significa ter capacidade de diminuir as ameaças de empresas ingressantes no mercado, significa vencer a concorrência, ganhando novas fatias no mercado. Segundo Porter (1989, p. 2) “A estratégia competitiva, então, não só

responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

Devido a grande concorrência, as empresas precisam manter preços baixos e ao mesmo tempo aumentar sua liderança na qualidade de seus produtos e serviços. Para tanto, é necessário levantamento do perfil dos atuais e possíveis concorrentes e, conseqüentemente, uma análise para se criar um meio de defesa da participação no mercado.

Ter estratégias competitivas é importante para toda empresa. Porque, as empresas dificilmente poderão criar condições para responder a todas as necessidades, em todos os segmentos do mercado. Por isso o planejamento estratégico é capaz de garantir a empresa, a direção em que pretende se mover, verificando suas competências para novas oportunidades de mercado.

### **Vantagem competitiva**

Para ter vantagem competitiva as empresas precisam executar suas atividades estrategicamente, com o custo mais barato, ou melhor, que sua concorrência. Porter afirma que a vantagem competitiva de uma organização esta na maneira pela qual ela reage em relação às forças que regem a competição em um mercado. No entanto o que leva uma empresa tornar-se competitiva é a conquista de um diferencial, ganhando credibilidade e principalmente rentabilidade.

Para Barney & Hesterly (2007, p.13) “Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais, e valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor (...)”. O preço dos produtos ou serviços fazem parte da vantagem competitiva, e que as empresas precisam descobrir uma forma mais barata ou mais avançada do que a concorrência.

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa consegue criar uma capacidade ou valor superior, que a diferencia das demais, para seus clientes. Para o autor, uma empresa conseguirá vantagem competitiva sobre os concorrentes caso escolha um dos dois tipos básicos de estratégia: menor custo ou diferenciação. Para uma empresa se diferenciar da concorrência ela precisa ser especial em alguma coisa valiosa para os compradores. Essa diferenciação esta relacionada a oferecer valor ao cliente, a diferenciação

resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser particular.

A vantagem competitiva pode proporcionar a empresa maior destaque e um aumento de seus lucros.

### **Definição de estratégia**

Pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no campo global visando atingir os objetivos. Estratégia está relacionada a meios utilizados e criados para maximizar os resultados.

A estratégia forma a definição para o sentido do negócio em que a empresa está e a maneira pela qual ela competirá, sendo o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões dos agentes econômicos, num ambiente permeado por senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza e risco.

Segundo Barney & Hesterly (2007, p. 5).

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. (...) Quanto mais acuradas forem às suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias.

Depois de definida as estratégias, as empresas precisam colocar em prática e buscar analisar seus concorrentes buscando se diferenciar para assim garantir sua vantagem competitiva, empresas que criam estratégias e as têm bem definidas no papel quando colocadas em prática o percentual de sucesso pode ser maior do que dos concorrentes.

Segundo Kotler (2000) para cada mercado-alvo escolhido a empresa desenvolve uma oferta de mercado, e desenvolve um foco na qual ela terá que diferenciar. A oferta é distribuída na mente dos compradores-alvo, como possuidora de alguns benefícios fundamentais.

Depois de escolhido o mercado-alvo, criam-se estratégias definidas e atrativas, para se conquistar e diferenciar no mercado, criando assim uma maior vantagem competitiva.

Ao escolher sua estratégia, a empresa deve destacar ações dentro das dimensões, para conseguir obter vantagem competitiva sobre as demais empresas no mercado que atua.

Porter (1986) recomenda que, para obter vantagem competitiva, uma empresa deve adotar uma das três estratégias genéricas, ou seja, a liderança no custo, a diferenciação ou o enfoque; se optar por seguir mais de uma estratégia genérica ao mesmo poderá conseguir resultados inferiores aos obtidos por empresas que adotarem apenas uma delas.

### **Avaliação do ambiente externo**

Para se analisar as ameaças e oportunidades de uma empresa deve entender do ambiente geral que ela opera. O ambiente externo de uma empresa influencia sobre o processo de formação de estratégias.

Para se prevenirem das ameaças e descobrirem novas oportunidades de mercado, as empresas devem desenvolver um completo conhecimento de seu ambiente externo.

Segundo Barney & Hesterley (2007, p. 28) “O ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos”.

Segundo esse modelo, as empresas necessitem de informações sobre diferentes áreas. Por outro lado, precisam de informações sobre elementos com os quais mantém contatos diários. Compreendendo clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e financiadores. Por outro, precisam também de informações sobre o ambiente mais amplo, para identificar as mudanças e tendências que estabelecem adaptação nas estratégias das empresas, envolvendo o clima político, economia e inovações tecnológicas.

Para Wright *et al* (2000, p. 47) “A administração estratégica envolve três níveis de análise: o macro ambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si”. Na análise macroambiental são analisada quatro forças que são: as

político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais, segundo Parnell estas forças macroambientais não estão no geral, sob controle direto das organizações. As forças político-legais esta relacionada à postura básica do governo em relação às operações da empresa. As forças econômicas abrangem elementos como o impacto do crescimento ou a diminuição do PIB, e o aumento ou diminuição das taxas de juros. As forças tecnológicas estão relacionadas às melhorias científicas que afetam as operações da empresa. As forças sociais incluem tradições, tendências sociais e as expectativas da sociedade.

Ainda sobre análise setorial, Porter fala muito bem sobre a análise setorial em seu trabalho, tratando das cinco forças competitivas básicas do setor.

### As cinco forças competitivas de Porter

A teoria das Cinco forças de competitividade foi criada por Michael Porter (1986) em 1979 com a finalidade de analisar a competição de empresas de vários setores da economia. Segundo Porter para desenvolver uma estratégia eficiente, uma empresa deve analisar esses cinco fatores, forças competitivas. Qualquer mudança em uma das forças será necessária uma nova pesquisa, de forma a reavaliar o mercado.

Este modelo permite analisar o nível de atividade da empresa em relação às outras.

Figura 1. Forças que dirigem a concorrência



Fonte: Porter (1986, p.23)

## **Rivalidade entre concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes acontece quando existe um grande numero de empresas do mesmo ramo, e elas sentem a necessidade de melhorar sua posição no mercado. Para Porter a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é gerada pelos seguintes fatores: quanto os Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados, Crescimento Lento da Indústria, ou quando os Custos Fixos ou de Armazenamentos estão Altos, a Ausência de Diferenciação ou custos de Mudança, Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos, Concorrentes Divergentes, Grandes Interesses Estratégicos, Barreiras de Saída Elevadas.

Segundo Barney & Hesterly (2007, p. 40)

Existem quatro atributos de um setor que aumentam a ameaça de rivalidade: (1) A rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e essas empresas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho. (2) A rivalidade tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento. (3) A rivalidade tende a ser alta quando as empresas não conseguem diferenciar seus produtos em um setor. (4) A rivalidade tende a ser alta quando a capacidade de produção é adicionada em grandes incrementos.

Quando existe pouca diferenciação entre os produtos, o comprador toma como base o preço, tendo a resultar em tal concorrência, a proteção e o isolamento desses rivais se dá pela diferenciação em função a lealdade do consumidor.

A rivalidade em os concorrentes nada mais é do que a disputa por partes do mercado onde as empresas sentem a necessidade de melhorar suas posições frente aos concorrentes.

## **Barreira à entrada de concorrentes**

Novas empresas entram no mercado trazendo a ambição de ganhar uma fatia do mercado e na grande maioria aumentar o seu lucro. Isso pode diminuir o lucro de empresas já existentes, principalmente devido à queda do preço, porque para a empresa competir com um novo entrante ela tenta acompanhar os seus preços.

Segundo Porter uma das formas de evitar a chegada de um novo entrante é ter barreiras de entrada estabelecidas pela empresa. Que são: Economia de Escala, Diferenciação do produto, Necessidades de Capital, Custos de Mudança, Desvantagens de Custo Independentes de Escala, Política Governamental.

Para Wright *et al* (2000, p. 62)

Existem sete barreiras de entrada principais, ou seja, obstáculos para o ingresso em um setor. (1) Economia de escala, (2) Diferenciação de produtos, (3) Exigência de capital, (4) custos de mudança, (5) Acesso a canais de distribuição, (6) Desvantagens de custos desvinculadas da escala, (7) Políticas governamentais.

As empresas precisam criar barreiras para que com o crescimento do mercado e o aumento da tecnologia, seus compradores tronem-se fieis, e assim os novos entrantes que estão motivados a entrarem no setor pelo lucro, não atraem os seus.

### **Poder de barganha dos clientes**

O poder de decisão dos consumidores entre as marca, levando em consideração qualidade e preço. Alguns aspectos importantes a serem analisados são: disponibilidade de informação em relação ao produto e existência de produto e existência de produtos substitutos.

Para Porter (1986), existem quatro critérios gerais, que determinam a qualidade dos compradores do ponto de vista estratégia:

- Necessidades de compras comparadas com a capacidade da companhia
- Potencial de crescimento
- Potencial estrutural
- Custo do atendimento

Para Wright *et al*(2000, p. 67) “Os compradores dos insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra”. Quando um comprador para pagar menos compra um produto similar, que atendem as suas necessidades, porém de forma mais barata, ele esta fazendo com as empresas se atentem e busquem estratégias para conseguir ter vantagem no mercado, e consiga assim um maior número de compradores fidelizados a sua marca o serviço.

### **Poder de barganha dos fornecedores**

Análise parecida ao fator de barganha do cliente, porem, voltados aos fornecedores da empresa. O fornecedor tem o poder de negociar sobre os

participantes do mercado podendo diferenciar os preços e a qualidade dos produtos ou serviços.

Porter (1986) cita as ocasiões que caracterizam um grupo de fornecedores poderosos:

(1) Grau de concentração dos fornecedores; (2) Inexistência de substitutos para seus produtos; (3) Importância da indústria para o fornecedor; (4) Importância dos insumos para a indústria compradora; (5) Diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador; (6) Ameaça de integração para frente.

Segundo Barney & Hesterly (2007, p. 41) Os fornecedores “Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matéria-prima, mão-de-obra e outros bens críticos. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos”.

O poder de barganha dos fornecedores esta na capacidade dos mesmos de aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços. Um mesmo fornecedor pode vender um produto para sua empresa a um preço e para o seu concorrente vender esse mesmo produto por um preço mais baixo, ou ele pode também atrasar a entrega para uma empresa, e assim a sua concorrente ganhar venda porque ela tem o produto no estoque.

### **Bens substitutivos**

São produtos que atendem as mesmas necessidades do cliente porem não são os produtos que o cliente esta acostumado a usar, são os concorrentes principais, porem relevante.

Segundo Wright *et al* (2000, p. 67) “As empresas de um setor podem estar concorrendo com empresas de outros de outros setores que fabricam produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias as necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas”.

Toda a empresa compete com produtos substitutos, produtos que podem ser utilizados para varias funções em determinado mercado. As empresas buscam a cada dia facilitar a vida de seus compradores criando assim produtos que podem

satisfazer não apenas uma de suas necessidades porem várias delas, tendo um diferencial no mercado.

Para Barney & Hesterly (2007, p. 40) “Os substitutos impõem um teto nos preços que as empresas de um setor podem cobrar e nos lucros que podem auferir”. Ao compra os clientes preferem o produto que tem um preço mais baixo do que o que ele esta acostumado a comprar, tornando assim aquele produto substituto.

### **Avaliação do ambiente interno**

O ambiente interno é o que esta dentro da empresa, onde são analisadas as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa. O planejamento estratégico é um princípio que considera a empresa como um todo.

Segundo Wright, Kroll ,Parnell (2000, p. 122)“A partir dos objetivos organizacionais gerais, a administração formula objetivos específicos”.

No ambiente é onde a empresa deve criar suas primeiras estratégias competitivas, empresas bem organizada tente a se diferenciar e tornar se mais atrativas aos compradores. E empresas que projetam seus lucros com seus funcionários têm maior chance de conseguir este retorno. Uma empresa com ambiente interno qualificado e suas estratégias bem elaboradas terá maior retorno e maior lucro.

### **Estratégias competitivas genéricas**

Figura 2. Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1986, p.53).

Estratégias têm sucesso quando levam a empresa a alcançar seus objetivos, o termo estratégia competitiva se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em retorno as estratégias e posições de seus competidores de modo a receber uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Henderson et al (1998, p.7).

Os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes: (1) Capacidade de compreender o comportamento competitivo com um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

Os elementos apresentados nesta lista podem parecer uma lista simples de requisitos básicos para uma empresa se tornar competitiva. Só que a criação de uma estratégia competitiva pode não ser tão simples assim, estratégias estão relacionadas os meios a ser seguido para se alcançar um objetivo.

O conceito básico de estratégia esta relacionado à união da empresa ao seu ambiente, onde a empresa busca definir e utilizar as estratégias que aumentam os resultados dessa interação. As decisões estratégicas caracterizam-se por não serem de fácil reversão e por envolverem uma alocação de recursos para um período de tempo relativamente longo.

A estratégia forma os parâmetros para o sentido do negócio em que a empresa atua e o modo pelo qual ela competirá, sendo o objetivo unificador que da logica e direção às ações e decisões, num ambiente de incerteza e risco.

### **Estratégias competitivas genéricas**

Existem três abordagens estratégicas genéricas que pode ser bem sucedidas para superar outras empresas.

1. Liderança no custo total
2. Diferenciação

### 3. Enfoque

#### **Liderança no custo total**

A estratégia competitiva de custo aplica seus valores na busca de uma melhor produção e tem no preço o diferencial. Segundo Porter (1986, p. 50) “Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas.” E preciso desenvolver uma estratégia para reduzir os custos através de um controle dos condutores dos custos.

Segundo Porter (1986, p. 51)

Uma estratégia de liderança de custos pode, as vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto a percepção, para dar o passos necessários na minimização dos custos.

A empresa não precisa tornar-se obcecada pela redução dos custos a ponto de perder o foco e deixar de reagir contra as mudanças do mercado, com novos produtos e produtos relacionados que diferenciam a maneira com que os clientes utilizam que diminua a sensibilidade dos clientes em relação ao preço.

Para Thompson (2000, p. 155) “A estratégia de liderança de custos baixos significa empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de compradores”.

A estratégia de provedor de baixo custo assume mercados onde os compradores são sensíveis aos preços, visando uma procura contínua de redução dos custos, sem sacrificar a qualidade aceitável e características essenciais. É preciso saber se os meios utilizados para obter vantagem de custos são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, se não o mesmo não gera uma vantagem competitiva de longo prazo.

#### **Diferenciação**

A segunda estratégia genérica tem o objetivo de criar singularidade para o consumidor, o que permite a diferencial do preço ou uma maior demanda. Para Porter (1998, p. 51) “O métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sobre

encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.” Sendo assim as empresas devem estudar o comportamento e as necessidades do mercado atuante para compreender quais os melhores métodos a serem utilizados para a diferenciação no mercado.

Segundo Porter (1986, p. 52):

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

Com uma estratégia de diferenciação produtiva a empresa proporciona barreiras de entrada na forma de fidelidade do cliente e valor do produto que os novatos teriam dificuldade de vencer.

Segundo Wrigthet *al* (2000, p. 62) “Empresas já estabelecidas podem desfrutar de uma forte identificação de marca de lealdade de consumidores com base em diferenças reais ou percebidas nos produtos, no atendimento aos clientes e na publicidade”. Para isso a empresa precisa estudar as necessidades e o comportamento do mercado que atua para incluir sua opinião sobre quais características de valor são importantes e quanto o mercado esta disposto a pagar pelo produto ou serviço.

Com a diferenciação do produto a empresa também diminui o poder de barganha dos compradores, porque os produtos dos concorrentes são menos atraentes, além de reduzir a ameaça de produtos substitutos.

## **Enfoque**

A estratégia competitiva enfoque ou foco significa escolher um alvo, aonde por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializa em atender.

Segundo Porter (1986, p. 53)

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retorno acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas.

A estratégia de foco esta relacionada a produtos que servem somente para um único mercado, o qual é definido como mercado alvo, a empresa foca em um único segmento e assim se tornar diferenciada com o objetivo de atender as necessidades desse comprador alvo melhor do que os concorrentes. O que pode ser um risco, por que algumas empresas focam mais na diversidade de produtos para que seus compradores comprem mais do que eles talvez tenham planejado.

## **Conclusão**

A competitividade existe em empresas de grande concorrência, onde as mudanças acontecem diariamente e o uso das estratégias empresariais é fundamental para a fixação no mercado, e para se criar uma vantagem bem elabora frente aos concorrentes. Porter mostra que a vantagem competitiva de uma empresa não é apenas envolvida pela análise da empresa como um todo, e sim pelas muitas atividades diferenciadas pela qual ela exerce. A vantagem competitiva é alcançada pela empresa, quando esta executa suas atividades estratégicas de uma forma menos cara ou melhor que as de sua concorrência.

Quanto às estratégias competitivas genéricas, Porter destaca três: estratégias de baixo custo, estratégia de diferenciação do produto e estratégia de foco, que são essenciais para que as empresas possam se destacar e criar uma maior vantagem competitiva de uma forma mais abrangente, quando se tem uma estratégia de baixo custo a empresa concentra-se na eficiência de produzir com custos baixos, o que proporciona para a empresa maior lucro na venda deste produto, podendo ser vendido aos seus compradores por um menor preço que seus concorrentes.

As estratégias de diferenciação do produto foram desenvolvidas para que o cliente não troque de marca, tornando-o assim um comprador “fiel”. Estratégia de foco mostra que quanto à empresa está focada em seu alvo de produção em um mercado especializado em atender seus compradores conforme suas necessidades. São estratégias que tornam a empresa diferenciada e mais atrativa aos seus compradores, criando uma maior vantagem competitiva, e deixando seus concorrentes para trás em relação à diferenciação e atração de seus clientes.

Portanto verificou que, para se ter vantagem competitiva às empresas precisam criar suas estratégias, depois estudar seu ambiente interno e externo, verificar quem são os seus grandes concorrentes e colocar em prática as estratégias

competitivas que melhor atendem suas necessidades e expectativas, criando assim um diferencial para que se tenham mais compradores.

Por fim, esta pesquisa alcançou seu objetivo ao oferecer informações, através de uma análise das estratégias competitivas e da vantagem competitiva; este estudo contribuiu para compreensão do mercado quanto à competitividade atuante por cada empresa.

## Bibliografia

BARNEY, Jay B.;HESTERLEY, W.S .**Administração estratégica e vantagem competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HENDERSON, Bruce D.MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.**As origens da estratégia**.Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KOTLER,Philip.**Administração de marketing:a edição do novo milênio**.São Paulo: Pearson Prentice Hall,2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; **Princípios de marketing**.12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER,M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19° ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**, 7. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus,1989.

\_\_\_\_\_.**Estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

THOMPSON JR, A. A., Strickland, III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter L; KROLL,Mark j; PARNELL,John.**Administração estratégica: Conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.