

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – MULTIVIX
ADMINISTRAÇÃO**

**IRIS RODRIGUES
JULIANA RIBEIRO DA SILVA
MAYARA MARTINS DE SOUZA**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A IMPORTÂNCIA DE CRIAR TÁTICAS
COMPETITIVAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**NOVA VENÉCIA – ES
2015**

IRIS RODRIGUES
JULIANA RIBEIRO DA SILVA
MAYARA MARTINS DE SOUZA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A IMPORTÂNCIA DE CRIAR TÁTICAS
COMPETITIVAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo Científico apresentado ao curso de Administração da Faculdade Capixaba de Nova Venécia, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Juliana Gaspar.

NOVA VENÉCIA – ES
2015

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A IMPORTÂNCIA DE CRIAR TÁTICAS COMPETITIVAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Iris Rodrigues¹
Juliana Gaspar²
Juliana Ribeiro da Silva³
Mayara Martins de Souza⁴

RESUMO

Ter uma boa estratégia é essencial para a sobrevivência e evolução de um negócio no mercado competitivo atual, porém para implementar, formular e controlar de forma eficiente as estratégias é necessário que o administrador possua uma visão de futuro e saiba lidar com todos os aspectos internos e externos que afetam a organização e criar mecanismos para atuar de forma eficaz com as mudanças constantes de tecnologia, da concorrência e das necessidades dos clientes. O objetivo deste artigo é analisar problemas recorrentes que atrapalham ou atrasam as organizações no âmbito competitivo diante de mudanças constantes no cenário administrativo moderno bem como mostrar métodos que possam auxiliar na solução de tais. Foi utilizada para a pesquisa, de forma abrangente e precisa, a visão, opinião e entendimento de diversos autores acerca de estratégias competitivas e como as empresas devem agir ao criá-las, colocá-las em prática de forma eficiente e se certificar de uma boa execução da mesma bem como as mudanças e correção de erros em todas as fases de criação e implementação e a necessidade da criação de novos métodos estratégicos para alcançar metas e objetivos estipulados pela direção.

Palavras-chave: Objetivos. Controle. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Having a good strategy is essential for the survival and evolution of a business in today's competitive market, however to implement, develop and efficiently control strategies is necessary that the administrator has a vision and knows how to handle all internal aspects and external affecting the organization and create mechanisms for coping with the constant technology changes, competition and customer needs. The objective of this paper is to analyze recurring problems that hinder or delay the organizations in the competitive environment in the face of constant changes in modern administrative setting and display methods that can assist in solving such. It was used for research, comprehensively and accurately, vision, beliefs and understanding of several authors about competitive strategies and how companies should act to create them, put them into practice efficiently and make sure a good execution of the same and the changes and correction of errors at all stages of design and implementation and the need to create new methods to achieve strategic goals and objectives set out by management.

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- Multivix

² Graduada em Administração de Empresas. Especialista em Gestão de Empresarial. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

³ Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- Multivix.

⁴ Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia- Multivix.

Key-words: Objectives. Control. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se em uma época de mudanças constantes. Tudo acontece de forma rápida e o tempo é cada vez mais curto com o atual mundo globalizado em que se encontra. Essas modificações atingem diretamente o cenário organizacional. Por esse motivo, para uma empresa obter uma vantagem competitiva em um mercado tão acirrado e mutável é necessário criar manobras para se manter viva e estar sempre um degrau acima da concorrência.

Nota-se de forma ampla a necessidade que as organizações têm de serem mais competitivas em longo prazo. Muitas vezes, gestores traçam estratégias tendo como base experiências anteriores e esquecem que o mercado está em constante modificação sendo necessário e essencial uma visão do futuro, perspectivas pósteras. Onde desejo que minha empresa esteja no futuro? O que devo fazer para mantê-la à frente por um longo período? Como chegar ao topo? Qual o caminho deve percorrer?

Esse artigo buscou aprofundar-se em metodologias essenciais para as organizações obterem vantagem sobre seus concorrentes através da utilização de estratégias pontuais para alcançar os objetivos organizacionais já estabelecidos e como os gestores devem lidar com um mercado de constante mudanças e a forma como deve-se adaptar interna e externamente para manter a competitividade por um período duradouro.

Essa pesquisa tem caráter bibliográfica e exploratória possuindo o objetivo de mostrar táticas que podem ser usadas pelas organizações para a criação, implementação e controle de estratégias com a intuito de melhorar seus processos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Foram utilizados dados secundários, além de técnicas para coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

O trabalho foi produzido em três capítulos no qual o primeiro trata da proposta pela qual a pesquisa foi realizada. O próximo capítulo chamado, Referencial Teórico aborda a ideologia visionária de Gamble e Tompson Jr, Porter, Ansoff e diversos outros autores renomados sobre como as empresas devem buscar vantagem competitiva utilizando uma boa estratégia, formulando, implementado e tendo um controle estratégico positivo.

O artigo foi dividido em quatro partes: Formulação, Implementação e Controle Estratégico; O Papel da Liderança na Estratégia Organizacional; A Busca da Vantagem Competitiva Através de Estratégias e O Ambiente Organizacional e a Teoria dos 5S de Michael Porter. No terceiro estão contida as Considerações Finais e também críticas e aprendizado adquirido com a execução e pesquisa do trabalho. Finalizando assim com o quarto capítulo que contém as fontes bibliográficas que foram utilizadas para obter as informações contidas no artigo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO

Nota-se que para atingir os objetivos e metas organizacionais é necessário obter uma estratégia competitiva eficiente. Se alguma das etapas estiver incorreta, é muito provável o fracasso do projeto, pois o sucesso da estratégia passa por um planejamento minucioso, uma implementação eficiente e um controle eficaz.

O primeiro passo para implantar a estratégia é saber quando se deve formulá-la. As causas das empresas buscarem novas estratégias, segundo Ansoff (1991, p.99) são: “a saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes”.

Observa-se que os modelos e tradições utilizadas no passado passam a perder força com as novas necessidades do mercado globalizado e exigente da atualidade e ser insuficientes para lidar com as oportunidades e ameaças do mesmo. Ansoff (1991, p.99) ainda afirma que “sem o auxílio de uma estratégia unificadora, haverá uma elevada probabilidade de que partes diferentes da organização cheguem a respostas distintas, contraditórias e ineficazes”, havendo assim, conflitos internos e desorientação dos setores que não saberão qual caminho percorrer.

Para Ansoff (1991, p.99) “A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura histórica da empresa, e que ameaçam o processo político”. A implementação de novas estratégias na empresa traz consigo dificuldades para as organizações, sendo, portanto comum a dificuldade de acostumar-se com o diferente, assim é uma reação comum combater a alteração de algo que está historicamente presente na cultura e estrutura da organização ao invés de encarar esses novos desafios.

Percebe-se, contudo, que o sucesso de uma estratégia acontece somente quando tudo ocorre da melhor forma possível, sem erros ou contratemplos. É comum analisar quatro prováveis resultados de possíveis combinações das variáveis: sucesso, roleta, problemas e fracasso.

“Sucesso é o resultado mais provável quando uma organização tem boa estratégia e a implementa bem” (CERTO; PETER, 1993, p. 157). Quando uma organização obtém sucesso na implementação da estratégia, todos os fatores internos e externos foram favoráveis para um resultado favorável. Ainda que concorrentes ou fornecedores possam forçar a organização a tomar novos rumos, os objetivos ainda sim possuem boas chances de serem atingidos devido a um bom planejamento e estruturação da estratégia utilizada.

Certo e Peter (1993) explicam que a Roleta compreende uma estratégia que foi formulada de forma errada, mas foi bem implementada. A execução de forma correta de uma estratégia ruim pode no mínimo ser uma advertência à administração que algo está errado, para que possam ser utilizadas as ferramentas necessárias para mudá-la e assim obter um resultado satisfatório.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 158) “A célula problema é caracterizada por situações em que uma estratégia bem formulada é mal implementada”. Devido ao fato de a administração dedicar-se mais em formular a estratégia, a implementação da mesma falha muitas vezes. É comum a reformulação da estratégia pela administração quando algo está errado sem considerar se realmente ela foi bem implementada, e assim ocorre a persistência dos problemas até que seja observada a falha está na implementação da estratégia e não em sua formulação.

Quanto ao fracasso na implementação da estratégia Certo e Peter (1993, p. 158) dizem que o “fracasso provavelmente ocorre quando uma estratégia mal formulada é mal implementada”. No momento em que ocorre o fracasso a administração não sabe qual caminho percorrer ou qual novo caminho traçar, assim, caso a estratégia seja mantida e seja utilizada de outra forma é presumível que falhe novamente. Caso a estratégia seja mudada e implementada igual o fracasso continua sendo possível. O fracasso é uma célula de uma grande dificuldade de investigação e resolução.

“Em primeiro lugar, a implementação da estratégia é pelo menos tão importante quanto a sua formulação” (CERTO; PETER, 1993, p. 158). É muito comum que os administradores, ao formularem estratégias, presumam que a implementação da mesma será bem sucedida tanto quanto a sua formulação, porém em muitas vezes não é isso que ocorre, e apesar de ser uma consideração óbvia, muitas organizações falham nesse ponto.

Caso a implementação da estratégia não seja efetiva é muito difícil que a qualidade da mesma seja boa. É importante assim, verificar onde a estratégia falhou avaliando de forma minuciosa as células roleta, problema ou fracasso para saber o que deve ser mudado na estratégia para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (CERTO; PETER, 1993).

Mesmo que a organização obtenha o resultado sucesso em sua formulação e implementação da estratégia é de vital importância que haja uma reavaliação e controle periódico para que as estratégias utilizadas não fiquem defasadas às realidades do mercado em constante mudança da atualidade. Gaj (2002, p. 146) afirma que “é conveniente preocupar-se com o futuro, parar para pensar ou para elaborar cenários”.

Gaj (2002) cita a chamada “fadiga de planejar” que pode acontecer por diversos motivos, dentre eles, por exemplo, um planejamento que não deu certo, falta ou demora da resposta de planos implementados e modificações não esperadas no cenário externo.

Certo e Peter (1993, p. 198) definem controle estratégico como “um tipo de controle organizacional que se concentra no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente”. O controle existe essencialmente para garantir que todos os resultados estratégicos obtidos continuem a funcionar de forma eficiente e eficaz. Como finalidade do controle estratégico, Certo e Peter (1993) sustentam que fundamentalmente seja ajudar a alta gerência administrativa alcançar metas estipuladas com supervisionamento e qualificação do método estratégico utilizado.

Certo e Peter (1993) abordam a existência três etapas a serem seguidas para a realização de um bom controle estratégico na organização. Elas basicamente tem o papel de medir o desempenho e comparar metas para assim tomar as medidas corretivas necessárias.

A primeira etapa, citada pelos mesmos é medir o desempenho organizacional, ou seja, antes de determinar processos de forma mais efetiva é necessário avaliar o desempenho atual e tomar as medidas necessárias para correção de erros (CERTO; PETER, 1993).

Certo e Peter (1993, p. 200) falam sobre a auditoria estratégica sendo “um exame e avaliação de áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro de uma organização”. A auditoria pode ser ampla, contendo todas as etapas do processo administrativo estratégico ou concentrado, ressaltando poucas partes. Pode também ser formal tratando apenas normas e regras tidas como padrão, ou então informal, dando aos administradores liberdade para tomar decisões independentes.

Diversos métodos são aceitos para medir o desempenho organizacional que são divididos em dois grupos distintos: qualitativos e quantitativos. Sobre medições organizacionais qualitativas, Certo e Peter (1993, p. 201) dizem que “essas medições são avaliações organizacionais que resultam em dados que são reunidos de forma subjetiva e organizados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas”. As decisões tomadas pela administração são muitas vezes baseadas nos resultados obtidos nas medições qualitativas.

As medições organizacionais quantitativas normalmente são mais fáceis de obter dados, porém é necessário saber interpretar o que essas medições realmente representam, pois estas podem ser extremamente subjetivas. Certo e Peter (1993, p. 201) definem medições quantitativas como “avaliações organizacionais que resultam em dados resumidos numericamente e organizados antes que as conclusões sejam traçadas”.

Constata-se, contudo, que na prática cada organização vai utilizar a medição que mais se adapta aos modelos organizacionais estratégicos adotados por ela e que sejam mais apropriados para determinados dados que a mesma deseja obter no momento para o controle estratégico.

A segunda etapa citada por Certo e Peter é comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões. “Após terem sido tomadas, as medições de desempenho organizacional devem ser comparadas com duas marcas de desempenho estabelecidas: objetivos e padrões organizacionais” (CERTO; PETER, 1993, p. 201). Os padrões são utilizados para refletir nos objetivos da organização, mostrando níveis aceitáveis do desempenho da organização.

Tomar a atitude corretiva necessária é a última etapa da realização de um bom controle estratégico na organização. Ela deve ser realizada após os administradores medirem o desempenho organizacional e comparado o desempenho organizacional com os objetivos e padrões.

Atitude corretiva pode ser definida como “uma mudança que o administrador faz no modo como uma organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente [...]” (CERTO; PETER, 1993, p. 218). É basicamente analisar os dados comparando-os com os objetivos e padrões e fazer as alterações necessárias corrigir os erros existentes.

A formulação, a implementação e o controle estratégico tem papel fundamental na construção de um modelo organizacional de sucesso. O futuro deve ser sempre visado pela administração e formular e implementar estratégias eficientes é de vital importância para a sobrevivência no mercado, bem como realizar periodicamente um controle geral sobre o que já foi realizado através da análise da coleta de dados.

2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Criar e realizar estratégias é essencial para o sucesso de uma organização e o administrador deve saber utilizar métodos eficientes para alcançar seus objetivos. Para elaborar e executar estratégias de forma eficiente no âmbito empresarial. Gamble e Thompson Jr (2012, p.13) citam cinco etapas:

1. Desenvolvimento de uma visão estratégica da futura direção e do foco da empresa;
2. Estabelecimento de objetivos para avaliar o progresso no alcance da visão estratégica;
3. Elaboração de estratégia para atingir objetivos;
4. Implementação e execução da estratégia escolhida com eficiência e eficácia;
5. Avaliação do desempenho e início dos ajustes corretivos que sejam necessários na direção, objetivos, estratégia ou metodologia da empresa para a execução da estratégia a longo prazo.

A administração deve estar atenta a aspectos internos e externos que possam influenciar de forma direta ou indireta o alcance de objetivos traçados pela empresa, sendo assim, uma visão holística é de grande importância.

Gamble e Thompson Jr (2012) explicam que considerações externas devem ser analisadas, tais como: características econômicas dominantes do setor, forças competitivas, forças que impulsionam mudanças, qual a posição dos concorrentes e qual o provável passo estratégico que utilizarão futuramente, fatores-chave para o sucesso competitivo e quais as oportunidades e ameaças externas contidas no cenário organizacional geral. Consideram também fatores internos, como: funcionamento estratégico atual da organização, se preços e custos são competitivos, se a empresa é mais forte ou mais fraca comparada à concorrência.

“As perspectivas dos dirigentes sobre a direção que a empresa tomará e seu futuro foco em tecnologia, mercado, cliente e produto são definidas pelo modo como eles veem o setor externo, o ambiente competitivo e a situação interna”. (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.15). Possuir uma visão estratégica ajuda os dirigentes e seus colaboradores a serem articulados e saber qual caminho seguir. Ter uma visão específica é essencial para saber onde se quer chegar e quais decisões tomar, visões gerais e abrangentes podem dificultar o foco principal da empresa e assim dificultar na elaboração e escolha de uma boa estratégia.

“Para que uma visão estratégica funcione como ferramenta gerencial valiosa, deve proporcionar entendimento do que a direção quer que seu negócio pareça e fornecer aos gestores um ponto de referencia para tomarem decisões estratégicas”

(GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.16). Estes, ainda acrescentam que as definições de visão encontradas em inúmeros sites da web são vagas, pois não esclarecem ou falam pouco sobre o foco da empresa no futuro em relação aos clientes, tecnologia, produtos e mercado (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

A visão estratégica, entretanto precisa ser comunicada a todos os colaboradores, caso contrario tem pouco valor. Todos devem estar cientes da visão e a direção deve tomar as decisões a fim de motivar os colaboradores a atingir o objetivo estratégico a longo prazo, é de grande importância que todos se sintam parte do processo (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Segundo Gamble e Thompson Jr (2012, p.19) “a finalidade empresarial do estabelecimento de objetivos é converter a visão estratégica em metas específicas de desempenho”. Os objetivos nada mais são do que os dirigentes almejam quanto ao desempenho da organização diante de um mercado competitivo e de acirrada concorrência. Os objetivos bem definidos são considerados quantificáveis ou mensuráveis e possuem um prazo para serem alcançados. Já os objetivos concretos são importantes gerencialmente, pois servem para medir o desempenho da organização e como progride em relação a visão.

Os objetivos da organização não devem ser um empecilho para instaurar metas de desempenho na organização. Ainda de acordo com Gamble e Thompson Jr (2012, p.22) “os objetivos da empresa precisam ser divididos em metas de desempenho para cada um dos negócios da empresa, linhas de produtos, departamentos funcionais e unidades de trabalhos individuais”. Este, portanto, é um processo de cima para baixo devendo abranger todos os níveis organizacionais, assim cada unidade da organização deve criar metas para apoiar a realização de objetivos em toda a empresa.

Para que a estratégia alcance os objetivos almejados pela administração para se obter sucesso frente à concorrência e conseqüentemente vantagem competitiva, tudo deve estar regulado interna e externamente. “Os elementos da estratégia de negócio elaborados pelos dirigentes devem também ser coesos e se reforçar mutuamente, atingindo um entrosamento perfeito, como peças de um quebra-cabeça” (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.23).

Para isso a alta gerencia deve formular planos estratégicos orientando os demais colaboradores a participar do projeto, pois apesar de as iniciativas e formulação estratégicas partirem essencialmente dos administradores é necessário a colaboração de todos, tanto gestores quanto colaboradores dos mais diversos cargos, assim a chance de sucesso na elaboração de uma boa estratégia será maior. O diretor e os demais executivas são responsáveis por buscar meios de obter uma vantagem competitiva e fortalecer a marca no mercado (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

A implementação e o gerenciamento de estratégias são certamente um dos processos mais difíceis e demorados para conseguir vantagem competitiva no mercado atual.

Gamble e Thompson Jr (2012, p.23) afirmam:

A boa execução da estratégia requer que os gestores fiquem atentos à maneira como os processos internos de negócio são realizados e se empenhem para que os colaboradores direcionem esforços para a realização dos resultados operacionais desejados.

Para uma implementação correta de uma estratégia é necessário que os gestores estejam atentos às atividades internas e externas da empresa com análises minuciosas a fim de observar a eficiência e efetividade de tais, assim como o conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias e métodos que possam aprimorá-las (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Com a implementação é o momento do gestor avaliar o desempenho da estratégia utilizada. É a hora de acompanhar como a estratégia está se desenvolvendo dentro e fora da empresa e fazer os ajustes necessários, assim observar se os objetivos e metas estão sendo alcançados bem como de a estratégia deve ser mantida ou alterada (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Gamble e Thompson Jr (2012) declaram que se a estratégia estiver adequada à competitividade e as metas estiverem sendo cumpridas a empresa pode decidir permanecer com tal, porém se os executivos perceberem mudanças bruscas no ambiente organizacional da empresa em qualquer aspecto deverá pensar se realmente a estratégia é a correta para o momento ou se devem adequá-la melhor e, assim, ter uma visão estratégica com objetivos bem esclarecidos elaborar uma boa estratégia implementando-a de forma eficiente e saber avaliar de forma precisa os resultados obtidos é responsabilidade dos administradores e se forem executadas de forma eficaz as chances de obter uma vantagem competitiva em uma boa posição no setor é considerável.

2.3 A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS

Possuir uma vantagem competitiva é de grande importância no mercado atual. As empresas hoje, mais do que nunca necessitam ter requisitos que propiciem estar acima de seus concorrentes. As empresas precisam entender a necessidade de possuir um negócio sólido e duradouro e criar estratégias que possam ajudá-la nesse processo (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Para conseguir obter vantagem competitiva por meio de estratégias os administradores devem responder três perguntas fundamentais. “Qual é a nossa atual situação? Que direção desejamos seguir? e Como vamos chegar lá?” (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.1)

Gamble e Thompson Jr, ao citarem a situação atual da empresa, referem-se à percepção de como a empresa se encontra no mercado e o que pode afetá-la no momento, como está financeiramente, se dispõe de muitos ou poucos recursos produtivos e suas principais fraquezas (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Gamber e Thompson Jr (2012) explicam que a direção a seguir se refere à visão do administrador de qual posição ele almeja para a organização no futuro e como chegar se refere às metodologias estratégicas que serão utilizadas para alcançar tal

posição, esta basicamente define a estratégia do negócio. Ela basicamente mostra como os dirigentes desejam que empresa compita no setor, novas competências que deverão ser desenvolvidas e o que mudar em áreas funcionais específicas para alcançar tal feito.

A empresa deve estar atenta à como ela compete no mercado. Segundo Gamble e Thompson Jr (2012, p.3) “uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável quando um atraente número de compradores tem preferência permanente sobre seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos por seus concorrentes”

Existem quatro abordagens confiáveis usadas freqüentemente por empresas para ficar em evidência e obter vantagem sobre seus concorrentes, segundo Gamble e Thompson Jr (2012, p.4):

1. Desenvolver vantagem baseada no custo; 2. Criar uma vantagem baseada no diferencial; 3. Concentrar-se em um nicho de mercado do setor; 4. Desenvolver recursos e competência competitiva valiosos que não possam ser alcançados, imitados ou superado pelos concorrentes.

Obter vantagem por meio do baixo custo é uma alternativa interessante, pois pode levar a uma vantagem competitiva duradoura, considerando que os concorrentes tenham dificuldade para manter custos baixos constantes (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Gamble e Thompson Jr (2012) afirmam que possuir um diferencial que a faça única é também uma alternativa válida para as empresas buscarem uma vantagem competitiva. O administrador pode seguir a linha de acrescentar características únicas a seus bens ou serviços, oferecendo ao público benefícios que os produtos concorrentes não possuem. É preciso, entretanto possuir uma visão e saber que para se manter em vantagem é necessário que haja inovação constante, acrescentando mais característica que agreguem ainda mais valor. Muitas vezes, entretanto, utilizam o chamado “nicho de mercado do setor”.

De acordo com Gamble e Thompson Jr (2012, p.4):

Muitas empresas desenvolveram uma vantagem competitiva não só por meio de estratégia vinculada à diferenciação ou a custos baixos, mas também por atenderem as necessidades de um setor, em vez de tentarem apelar para todos os compradores de um determinado setor.

É ainda possível acrescentar a estratégia de recursos que pode ser utilizada em conjunto com os outros modelos descritos, esses recursos podem ser adaptados e oferecer valor ao cliente de uma forma que os concorrentes não conseguem. Em muitos casos o diferencial por recursos valiosos é a melhor opção, pois os concorrentes muitas vezes copiam as especificações de produtos que é muito aceito no mercado (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012). Assim é preciso sempre pensar em novas metodologias que possam ser utilizadas ou acrescentadas para conseguir uma vantagem competitiva de mercado duradoura.

Os gestores precisam estar atentos e dispostos a mudanças, pois muitas vezes existem respostas inesperadas da concorrência, necessidades diferentes por parte dos consumidores, novas oportunidades interessantes no mercado e inovações

tecnológicas que podem ser acrescentadas à estratégia atual (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

“Embora se espere que a estratégia de uma empresa evolua gradativamente, mudanças importantes são exigidas em determinadas ocasiões, como quando uma estratégia está claramente falhando e a empresa enfrenta uma crise financeira”. (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p.5).

Gamble e Thompson Jr (2012) afirmam que apesar de em alguns setores da empresa as mudanças ocorram de maneira mais lenta podendo-se assim manter a estratégia da empresa por muitos anos existem outros setores em que as condições competitivas e evolutivas forçam mudanças rápidas, exigindo do administrador mecanismos de mudança eficientes, principalmente tecnológicos.

Segundo Gamble e Thompson Jr (2012, p.5) “Independente da estratégia de uma empresa mudar de modo gradual ou rápido, o importante é que sua atual estratégia tenha sempre fluidez”. A evolução e mudança estratégia da organização implicam que esta sempre está buscando sua vantagem competitiva, seja respondendo movimentos inesperados da concorrência ou simplesmente buscando novas condições no mercado.

Para distinguir uma estratégia eficaz de uma ineficaz Gamble e Thompson Jr (2012, p.5) enumeram três perguntas que podem ser usadas: “1. A estratégia é adequada à situação da empresa? 2. A estratégia gerou vantagem competitiva sustentável? 3. A estratégia produz bom desempenho financeiro?”

Respondendo essas perguntas a empresa saberá se sua estratégia é eficaz no âmbito interno e externo da organização. Se a estratégia se adequa ao momento e traz vantagem competitiva bem como um bom desempenho financeiro à empresa provavelmente esta utilizou de forma correta seus recursos e sua estratégia tem obtido resultados positivos. Caso o administrador obtenha respostas negativas uma ou mais perguntas é necessário fazer uma reavaliação para saber se realmente essa é a estratégia ideal para o negócio no momento (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

2.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A TEORIA DOS 5S DE MICHAEL PORTER

A vantagem competitiva está profundamente concentrada dentro de uma empresa em mercado competitivo, sendo essencial que a organização mantenha uma compreensão clara do ambiente competitivo que está inserida, buscando refletir na formulação de uma estratégia de forma adequada no qual permita corretamente estabelecer algum tipo de vantagem sobre os seus concorrentes.

Porter (2002, p. 1) afirma “A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”.

Segundo Porter (2002) é necessário avaliar o ambiente e fazer uma análise estrutural para assim apontar qual a atratividade da organização. A atratividade

baseia-se na análise das chamadas cinco forças competitivas que mostram o quanto um setor da economia pode ser interessante para determinado negócio.

Siqueira e Boaventura (2012) apontam as cinco forças como: Entrada de novos concorrentes no SE, Ameaça de produtos substitutos, Poder de negociação dos compradores, Poder de negociação dos fornecedores, Rivalidade entre concorrentes existentes.

Sempre existe a preocupação com a entrada de novos concorrentes no SE, e, portanto é papel do estrategista avaliar as possibilidades disso acontecer (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

De acordo com Siqueira e Boaventura (2012, p.114):

A cada novo concorrente supõe-se que as empresas já instaladas correm o risco de ver sua participação de mercado decrescer, ou de ter de mobilizar novos recursos para fazer frente às ações dos novos concorrentes, ou ainda de ter de voltar a atenção para segmentos de consumidores que se vêm atraídos por novidades etc.

O estrategista também deve estar atento ao surgimento de produtos ou serviços de outros SEs que sejam preferidos pelos consumidores ao invés dos que a empresa comercializa. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012). “Muitas vezes, os consumidores optam por substituir o produto consumido por outro com diferentes características, em situações específicas [...]” (SIQUEIRA E BOAVENTURA 2012, p.115).

Analisar o poder de negociação dos compradores é preocupar-se somente com compradores que possuírem a capacidade, os recursos e com o poder de tal para determinar a demanda de uma grande parte dos produtos ou serviços que a empresa disponibiliza (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Siqueira e Boaventura (2012) explicam que cabe ao estrategista avaliar o SE para saber se existem fornecedores que possuam condições de ofertar insumos importantes para o negócio da organização e estar ciente que possuem empresas monopolistas ou oligopolistas que tem o poder de influenciar na oferta, mantendo muitas vezes a companhia como sua refém.

A rivalidade é um fator determinante no SE e o estrategista deve se preocupar com o nível de atividade que os concorrentes praticam. Segundo Siqueira e Boaventura (2012, p.118) “[...] ações desenvolvidas por cada competidor devem proporcionar-lhes uma participação de mercado equivalente a sua atividade, determinando, portanto, quem poderá usufruir de vantagem competitiva”.

Siqueira e Boaventura (2012) citam que o modelo SWOT pode auxiliar as empresas, pois situa e verifica a posição estratégica da mesma no ambiente, permitindo a criação de cenários alternados do ambiente de negócios para os próximos períodos. O termo SWOT é da língua inglesa e significa:

- Strengths: Forças
- Weakness: Fraquezas
- Opportunities: Oportunidades

- Threats: Ameaças

De acordo com Siqueira e Boaventura (2012, p.5):

Visa efetuar uma síntese das análises internas e externas do ambiente, identificar elementos-chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas que envolvam os riscos e as possibilidades de sucesso de cada uma.

As empresas devem buscar modelos conceituais de estratégia, criados e executados para obter vantagem competitiva e visualizar o comportamento do mercado em seus diversos parâmetros (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Porter apontou três estratégias competitivas eficazes, também conhecidas como estratégias genéricas: liderança nos preços, diferenciação e enfoque. Porter (2002, p. 10) afirma:

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

2.4.1 LIDERANÇA NO CUSTO

Porter (2002) afirma que com a estratégia de liderança nos custos, a empresa foca os preços mais baixos para aproximar clientes. Para manter seus preços baixos, necessita de um rígido controle de custos e sistema de procedimento eficiente.

Aumentar a demanda de um produto requer alto volume de produção, em consequência, preços mais baixos, porém a empresa deve ter e manter o controle dos custos para não ficar prejudicada, diminuir os preços sem perder a margem do custo, assim satisfazer os clientes e manter o lucro, ou seja, vender por um preço baixo, mas acima do custo que o produto foi adquirido ou produzido, a não ser quando for o caso (PORTER, 2002).

Segundo Porter (2002, p.11):

Com preços equivalentes ou mais baixos do que do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder de custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isso pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Um produtor de baixo custo deve encontrar e aproveitar todas as fontes de vantagem de custo. Se uma empresa pode atingir e conservar a liderança no custo total, assim ela será um adversário acima da média em sua atividade, desde que possa comandar preços ou esteja perto da média do setor (PORTER, 2002).

2.4.2 DIFERENCIAÇÃO

Porter (2002, p. 12) afirma:

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço- prêmio.

Portanto, a empresa deve procurar o diferencial, seja no próprio produto, na maneira de divulgar o produto ou serviço, tanto no marketing quanto no estilo, pela forma de entrega do produto vendido ou realização dos serviços prestados (empresas prestadora de serviços), enfim, entre outros fatores que possam despertar nos clientes a preferência e satisfação, ocupar um posicionamento na sua mente, de forma que reconhecem que somente o seu produto pode dar a eles o que precisam, e que em nenhum outro estabelecimento possa encontrar, que o produto que sua empresa produz nenhuma outra fabrica igual, ou seja, ser diferente do concorrente (PORTER, 2002).

De acordo com Porter (2002, p. 12) “Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço- prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única”.

2.4.3 ENFOQUE

Nesta estratégia, a empresa determina um segmento específico para desenvolver e manter o foco, com a exclusão de outros, por isso se torna diferente das outras estratégias, pois se baseia na seleção de um ambiente competitivo acanhado dentro de uma indústria (PORTER, 2002).

Segundo Porter (2002, p. 13):

O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos- alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos- alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque possui duas variantes, o enfoque no custo, no qual a empresa busca uma vantagem de custo em seu segmento- alvo, tendo o foco de explorar diferenças no comportamento desses custos, e o enfoque na diferenciação, onde a empresa procura o diferencial em seu segmento- alvo, focalizada explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos. Os segmentos limitados referem- se geralmente a compradores com necessidades incomuns (PORTER, 2002).

De acordo com Porter (2002, p.14):

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio- termo”. [...] uma empresa no meio- termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento.

No entanto, é muito importante as empresas estarem atentas ao mercado, ao ambiente organizacional e ao que ele está exigindo, e a todos os setores e aspectos que podem influenciar no crescimento da organização, satisfazendo os clientes e saindo à frente dos concorrentes, buscar o diferencial e o posicionamento na mente dos clientes. Criar táticas, ideias, planejar, inovar, desenvolver e aplicar estratégias contribuem muito com o sucesso na sobrevivência das organizações (PORTER, 2002).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou mostrar a importância de uma boa estratégia para o crescimento e evolução da organização em âmbitos internos e externos. A necessidade de possuir uma estratégia sólida de negócio para competir no setor com sucesso, administrar bem o negócio desenvolvendo novas competências e assim construir perspectivas futuras de sucesso duradouro para a empresa, assim como, constatar que a obtenção da vantagem competitiva está totalmente ligada à formulação de uma boa estratégia, assim como uma boa implementação e controle.

Oliveira (2009, p.3) diz que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”. De fato, a estratégia em uma organização na atualidade é de vital importância para que a empresa saiba onde está indo e onde quer chegar. Por esse motivo é de extrema importância que os administradores possuam uma visão estratégica clara para saber que direção a empresa deve tomar e o que ele precisa para alcançar seus objetivos.

O tema apresentado foi mostrado em etapas evidenciando a teoria, tendências atuais e informações importantes para o desenvolvimento e aplicação prática e de tais metodologias assim como meios de avaliação e correção dos processos e assim, conseqüentemente, obter vantagem competitiva sobre concorrentes.

Este trabalho restringiu-se em levantamentos bibliográficos da interpretação e ideologia de notórios autores a cerca do tema abordado.

Conclui-se assim que este artigo pode ter um papel auxiliar para uma melhor compreensão do tema, assim como ajudar, tanto antigos quanto novos gestores a terem uma visão mais abrangente do mercado e perceber a importância de possuir estratégias que possam levar a empresa a obter uma vantagem competitiva com relação a seus concorrentes e como isso é essencial na atualidade até mesmo para a sobrevivência das organizações.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

2 BWSCONSULTORIA. **Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter** (2011). Disponível em <<http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/estrategias-competitivas-genericas-de.html>>. Acesso em: 8 nov 2014.

3 CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 1993.

4 GAJ, Luis. **O Estrategista**: Do Pensamento à Ação Estratégica na Organização. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

5 GAMBEL, John E. & THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica**: A Busca pela Vantagem Competitiva. 2ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

6 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

7 PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

8 SIQUEIRA, João Paulo de Lara de & BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para Corporações e Empresas**: Teorias Atuais e Aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012.