

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA

INTRODUÇÃO

Com todas as mudanças e exigências que o mercado tem feito nos dias de hoje, torna-se necessário mudar a forma de gestão das empresas. Mudar o pensamento de estagnação que muitos gestores têm em mente. É preciso agir, buscando novas estratégias para a empresa, a fim de conseguir vantagens competitivas e ocupar uma posição de peso no mercado.

O processo de Administração Estratégica auxilia na escolha de estratégias e implementação dessas mudanças, tendo esse artigo por objetivo, orientar gestores e interessados no tema, na implantação deste processo nas empresas.

O artigo foi elaborado através do método de revisão bibliográfica abordando os seguintes autores: Porter (1992), Ansoff e McDonnell (1993), Vasconcelos e Cyrino (2000), Wright, Kroll e Parnell (2001), Camargos e Dias (2003), Fernandes e Berton (2005), Barney e Hesterly (2007).

1 ESTRATÉGIA

Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões, que direcionam o comportamento das organizações, estipulando o sentido do crescimento e do seu desenvolvimento, fazendo com que as empresas estruturem suas políticas operacionais para o alcance de seus objetivos.

A palavra é derivada do grego *strategos*, ou seja, “a arte do general”. Em tempos antigos, o termo era utilizado em guerras pelos militares com o intuito de transmitir a idéia de forças contra os inimigos.

Segundo Fernandes e Berton (2005), Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar, utilizava três alvos estratégicos contra seus inimigos: forças, recursos e a disposição para lutar que o inimigo possuía. Após isso era formulada a estratégia, visando vencer a guerra.

Trazendo o conceito para o campo administrativo, o termo pode ser complementado para estratégia empresarial ou organizacional.

Berton e Fernandes (2005) conceituam estratégia empresarial, como o conjunto dos propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para concretizar

uma situação anteriormente planejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Para alcançar resultados consistentes aliados com a missão e os objetivos gerais da organização, as empresas utilizam-se de estratégias com foco em vantagem competitiva. A formulação, implementação e controle estratégicos, segundo Wright; Kroll, Parmell (2001), dão suporte às organizações para o alcance dos resultados esperados.

Segundo Barney e Hesterly (2007) raramente sabe-se quando uma empresa está aplicando a estratégia certa, e se esta irá realmente gerar uma vantagem competitiva. É preciso analisar com cautela as suposições para obter realmente tais vantagens e reduzir possíveis erros.

A estratégia correta é aquela que permite a adaptação da estrutura da empresa, de forma coerente com seus elementos internos, uma dando suporte a outra, tornando bem sucedido os objetivos esperados.

Visão sistemática nos objetivos, metas, políticas e planos, são condições ímpares para concretizarem situações que trarão conseqüentemente vantagem competitiva para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para conseguir reduzir possíveis erros é necessário desenvolver e acompanhar cuidadosamente o processo de Administração Estratégica.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Wright, Kroll e Parnell (2001), acreditam que se torna cada vez mais necessário para as empresas tomarem consciência da importância da implantação do processo de administração estratégica em sua gestão. Tomando consciência do grande aumento da concorrência, e da influência do governo nas empresas, torna-se necessário a familiaridade com esse processo, pois o conjunto de ações administrativas possibilita aos gestores a integração da empresas ao seu ambiente e no seu desenvolvimento, possibilitando que as empresas atinjam seus objetivos e metas (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Oliveira (apud FERNANDES; BERTON, 2005) entende que faz parte do processo de administração estratégica o papel que o administrador exerce na empresa, fazendo com que situações passadas que não geraram sucesso sejam

transformadas em novas situações, visando à obtenção de vantagens para a empresa.

Barney e Hesterly (2007) defendem que a administração estratégica é um processo que vai desde a escolha da Missão de uma empresa, até a obtenção da Vantagem competitiva. A figura 1, mostra de forma detalhada o processo de Administração Estratégica.



Fonte: Barney e Hesterly , 2007, p.05

Figura 1 – Processo de Administração Estratégica

Após a análise da figura, pode-se verificar que o processo de Administração estratégica é contínuo e composto por diversas etapas, que serão abordadas ao longo do artigo.

3 A MISSÃO

Fernandes e Berton (2005) acreditam que a missão deve responder a pergunta básica relacionada à empresa, ou seja, o porquê da sua existência.

O processo de administração estratégica começa quanto à organização tem bem definida a sua missão. Por apresentar variáveis, ou seja, algumas podem não afetar o desempenho da empresa, outras melhorar ou prejudicar o desempenho da empresa, o sucesso da estratégia depende do modo como a ela foi formulada, e se esta agrega ou não valores para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007)

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Para simplificar o processo de formulação e organização da missão de uma empresa, pode-se responder algumas perguntas:

- a) Quais os produtos e serviços que sua empresa pode promover com qualidade?
- b) Quais os clientes que sua empresa quer servir?

- c) Quais as necessidades destes clientes que seus produtos estão suprimindo?
- d) Qual sua capacidade de abrangência, ou cobertura geográfica?
- e) Qual seu diferencial?
- f) Por que seu cliente escolheria sua empresa para comprar?
- g) O quão rápido todas as respostas às questões listadas acima se modificam?

Esses questionamentos ajudam a empresa a se direcionar, ou seja, qual linha a empresa está seguindo, quais clientes quer alcançar, em que ponto quer chegar, dentre outros.

4 OBJETIVOS

Os objetivos da empresa são mensurados de forma mais estreita que a missão, abrangendo apenas alvos específicos que ela pretende atingir. De acordo com o grau de avaliação dos objetivos (alta ou baixa qualidade), é que a empresa poderá verificar se estes estão ou não ligados à sua missão. Sendo assim, é possível selecionar quais objetivos são importantes para a organização, no processo de administração estratégica. (BARNEY E HESTERLY (2007))

Existem características que podem auxiliar na criação de objetivos organizacionais de qualidade:

- a) Definir os prazos de cada objetivo organizacional, não se esquecendo das pessoas envolvidas nesses objetivos;
- b) Deixar claro os objetivos e planejar estes de forma a estarem alinhados à missão e valores da empresa;
- c) Formular objetivos que envolvam os diversos níveis da organização (desafiar as pessoas);
- e) Manter-se sempre apto a mudanças (flexibilidade). (BERTON; FERNANDES, 2005)

5 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

Barney e Hesterly (2007) classificam como análise externa e interna, um processo simultâneo a ser realizado pela empresa, a fim de identificar “ameaças e oportunidades” além de “forças e fraquezas” que a empresa possui.

Wright, Kroll e Parnell (2001) acreditam que de uma forma geral existam três níveis de análise que podem ser definidas como: Análise do Macro Ambiente, Análise Setorial e Análise Organizacional (empresa em si). Segundo os autores, o bom êxito da aplicação da administração estratégica nas empresas, depende das ligações que esta mantém com o ambiente externo. Tais ligações devem ser observadas e analisadas nesta fase do processo, e trabalhadas de forma a contribuir para o crescimento da organização.

Análise Externa – Macro Ambiente

Nesta etapa do processo, serão identificadas quais as ameaças e oportunidades que existem para a empresa fora do ambiente organizacional e que podem influenciar na formulação de suas estratégias. Segundo Barney e Hesterly (2007), esses fatores que envolvem a empresa são: mudanças tecnológicas; tendências demográficas; tendências culturais; clima econômico e condições legais e políticas.

Através de um *scanning ambiental* – atividade com o objetivo de detectar por diversas técnicas, as tendências atuais e futuras – as empresas podem levantar outras forças macro ambientais relevantes para os negócios, apontadas no quadro abaixo.

Continua...

Forças Político-econômicas	Forças Sociais	Forças Econômicas	Forças Tecnológicas
Leis Tributárias	Atitudes em relação à inovação de produtos, estilos de vida, carreiras e ativismo dos consumidores	Fornecimento de dinheiro	Gastos em pesquisa e desenvolvimento (do governo e do setor)
Regulamentações de comércio internacional	Preocupação com a qualidade de vida	Política Monetária	Enfoque em gastos com pesquisa e desenvolvimento
Regulamentação de empréstimo a consumidores	Expectativas de vida	Taxa de desemprego	Taxa de introdução de novos produtos
Sanção de regulamentação antitruste	Mudança na presença de mulheres na força de trabalho	Renda pessoal disponível	Robótica

Lei de contratação, demissão, promoção e pagamento	Taxas de nascimento	Estágio do ciclo econômico
Controle de preços e salários	Alterações populacionais	

Fonte: Wright; Kroll, Parnell, 2001, p. 58

Quadro 1 – Exemplos de forças macro ambientais

Análise Do Ambiente Operacional

Inserido no processo de análise externa, podemos considerar a realização da análise do ambiente operacional, que segundo Fernandes e Berton (2005), caracteriza-se pela análise do ambiente próximo à organização, ou seja, fornecedores, clientes, produtos semelhantes, dentre outros.

Wright, Kroll e Parnell (2001), enfatizam a importância do modelo de Porter na análise do ambiente operacional, que consiste em:

- a) A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor.
- b) A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.
- c) A ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- d) O poder de barganha dos compradores.
- e) O poder de barganha dos fornecedores.

Durante a análise externa, tanto macro ambiental, quanto a do ambiente operacional, é importante identificar as ameaças existentes contra a empresa, a fim de que a gestão trabalhe para combater tais ameaças. Se as ameaças não forem trabalhadas, o objetivo final do processo de administração estratégica, que vem a ser a obtenção de uma vantagem competitiva, não será concretizado de forma eficaz.

Análise Interna

Essa etapa do processo resume-se, segundo Fernandes e Berton (2005) em realizar um diagnóstico do ambiente organizacional, ou seja, realizar uma verificação interna na organização, visando identificar pontos favoráveis ou não em relação à obtenção de vantagens competitivas.

Os autores citados defendem a utilização de um modelo para realização desta análise, que é fundamentado da seguinte forma:

- a) Identificação das competências da organização;
- b) Análise da cadeia de valor (conjunto de atividades desempenhadas pela organização)
- c) Análise das estratégias genéricas;
- d) Análise das áreas funcionais da empresa.

6 ESCOLHA ESTRATÉGICA

Após realizar essas etapas do processo de administração estratégica, a empresa encontra-se em uma fase onde possui grande bagagem para tomar decisões referentes à escolha de suas estratégias.

Barney e Hesterly (2007) entendem que o processo de escolha das estratégias pode ser visto de forma complexa e demorada para ser implantado na organização, porém, podemos analisá-lo como mais uma etapa a ser cumprida. Etapa essa que caracteriza-se pela retomada dos dados levantados: missão escolhida, objetivos elencados, identificação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, dentre outros. A escolha da estratégia para a empresa deve estar alinhada a esses dados, com isso torna-se mais fácil concretização dos objetivos levantados, e a obtenção de vantagens competitivas.

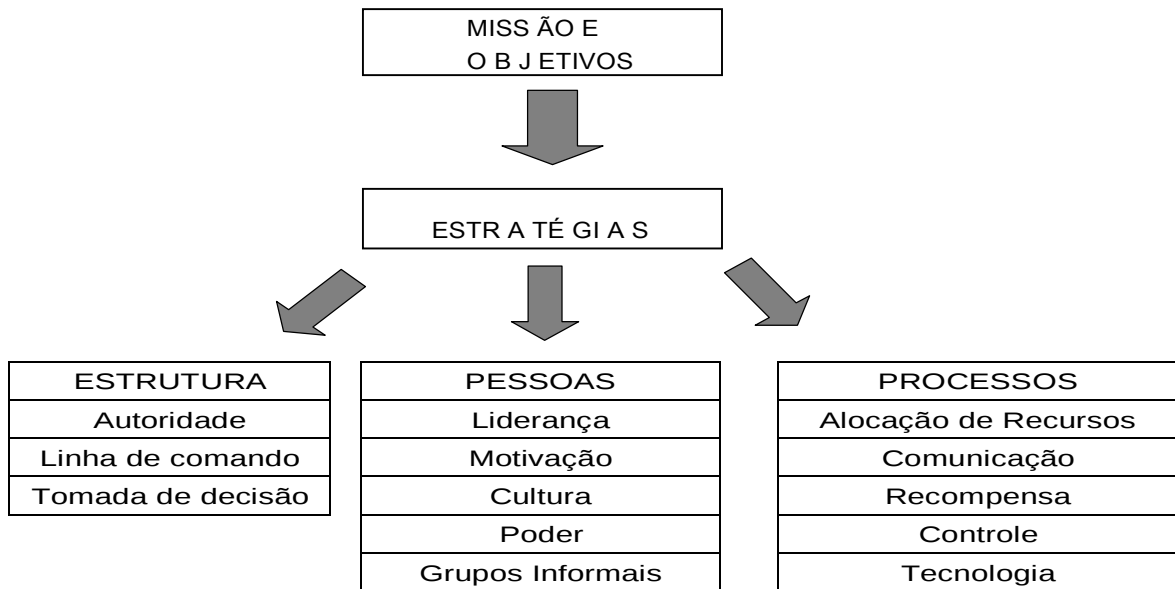
7 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Reta final do processo de administração estratégica a implementação é uma das partes mais importantes. Mesmo que a gestão tenha em mãos uma estratégia de grande peso para a empresa, é preciso saber como implantá-la.

Segundo Fernandes e Berton (2005), implantações sempre envolvem mudanças, sejam estas grandes ou pequenas, porém causam impacto na organização.

A implantação da estratégia nada mais é do que mudanças nas atividades da empresa sejam estas envolvendo setores de produção, gerência, dentre outros, a fim de obter resultados com a estratégia elaborada.

A figura 3 apresenta alguns fatores envolvidos no processo de implementação da estratégia.



Fonte: Berton ; Fernandes, 2005, p. 205

Figura 2 – Aspectos Envolvidos na Implantação da Mudança

Podemos identificar que os fatores envolvidos nas mudanças, estão ligados diretamente à Missão e Objetivos da empresa, e à suas Estratégias.

8 VANTAGEM COMPETITIVA

Por fim, após seguir as diversas etapas deste processo contínuo, o que espera-se é a concretização dos objetivos, ou seja, a obtenção de vantagens competitivas para a empresa.

A vantagem competitiva vem sendo estudada desde os anos 70 segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), e as teorias que tratam dela, podem ser vistas de duas formas: a primeira como estudos sobre a origem da vantagem competitiva e a segunda relata abordagem referente às premissas sobre concorrência.

Barney e Hesterly (2007) classificam a vantagem competitiva como sendo a diferença do valor econômico obtido pela sua empresa, e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. Os ganhos obtidos, confiança dos clientes, dentre outros, são exemplos de vantagens competitivas que a empresa adquire após a criação e implementação de estratégias.

É importante para a empresa obter tais vantagens, pois percebe-se que seu processo de administração estratégica está sendo realizado de forma adequada ou não, além de fazer com que a empresa consiga se expandir.

Cadeia de Valores

Segundo Porter (1992), toda empresa é formada por diversas atividades que são realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Essas atividades podem ser representadas através de uma cadeia de valores. A cadeia de valores representa a história da empresa, suas estratégias, as formas de implantação dessas estratégias, dentre outros. Com isso, a cadeia de valores torna-se um instrumento primordial para mensurar as vantagens competitivas adquiridas para a empresa, além de auxiliar os gestores a descobrir maneiras para criá-las e sustentá-las.

De forma resumida, pode ser considerada uma cadeia de valor, o conjunto de valores obtidos pela empresa, ou seja, vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo. O processo de Administração Estratégica, se realizado com sucesso, permite a identificação de cadeias de valores na organização.

Vantagem de Custo

Outra vantagem competitiva que a empresa pode adquirir ao longo do processo de Administração Estratégica, é a vantagem de custo, ou seja, vantagens sob seus concorrentes, em relação aos custos de produtos e serviços prestados aos clientes.

Porter (1992) defende que os administradores reconhecem a importância do custo na elaboração de estratégias para as empresas, porém, muitas vezes o assunto é trabalhado de forma inadequada. Faz-se ausente um método sistemático e contínuo de análise de custos, revendo itens que não são analisados.

O autor acredita ainda que a empresa possa extrair vantagens competitivas em relação a custos, buscando oportunidades não buscadas pela concorrência, e implantando boas estratégias que irão gerar tais vantagens, não deixando de lado a visão de lucro existente nas organizações.

Vantagem por Diferenciação

Outra forma de se obter vantagens competitivas através da aplicação de estratégias organizacionais é a diferenciação.

O processo de administração estratégica permite, segundo Porter (1992), que os gestores das empresas elaborem estratégias diferenciadas, a fim de implantá-las em suas empresas e obter vantagens em relação à concorrência.

Porter (1992) acredita que a empresa pode explorar pontos não explorados anteriormente, a fim de torná-los atrativos aos olhos dos clientes. Criar diferenciais que façam com que os clientes optem por seu produto ou prestação de serviços, e com isso adquirir vantagem sob a concorrência.

Vantagem Competitiva e Tecnologia

Segundo Porter (1992) a tecnologia pode influenciar na vantagem competitiva. Por si só ela não é importante, porém quando implantada na empresa, pode acarretar mudanças ligadas diretamente à obtenção de vantagens.

É importante analisar se a tecnologia está relacionada ao custo e a diferenciação na organização, a fim de perceber se os resultados após mudanças tecnológicas estão sendo positivos ou não.

A fim de obter vantagens com a tecnologia, e não atrapalhar na obtenção destas, Porter acredita que o uso de tecnologias deve ser feito de forma correta, usando os momentos de oportunidade da empresa para implantar estratégias tecnológicas que irão inovar a empresa e com isso trazer bons resultados competitivos em relação aos seus concorrentes.