



UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir**.

GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE

GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE

PEDRO FACCIÓ DE CONTO

UNIVERSIDADE 
LaSalle

Viver é **evoluir.**

1ª Edição | 2018

APRESENTANDO O AUTOR

PEDRO FACCIO DE CONTO

Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Londres/2012) [diploma reconhecido no Brasil pela Universidade Estadual do Rio De Janeiro (UERJ), mediante processo número 1.275/2013]. Atualmente atua como professor da Graduação em Administração da Universidade La Salle (Canoas/RS) e pesquisador junto ao Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO) da mesma instituição. Possui experiência acadêmica tanto na grande área da Administração e Gestão (Teoria Geral da Administração, Planejamento Estratégico, Marketing, Pesquisa Mercadológica e Importação/Exportação) quanto dentro das Relações Internacionais (Intervenção Humanitária, Responsibility to Protect - R2P, Instituições Internacionais, Democracia e Statebuilding). Graduado em Administração, com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos/2009), tendo recebido distinção por seu Trabalho de Conclusão de Curso, que buscou medir e avaliar os impactos comerciais que a Polônia presenciou nos primeiros anos após adesão à União Europeia. Além da trajetória acadêmica, a relevante trajetória de mercado compreende atuação em diversas áreas da Administração e do Comércio Exterior (Gerência Operacional, Planejamento Estratégico, Sistemática de Importação, Negociação Internacional, dentre outras).



SINOPSE

As dinâmicas do século XXI promovem o acirramento da competição entre as empresas. Assim, cresce a relevância do estudo aprofundado de temas como estratégia e competitividade organizacional. Este artigo, inicialmente, aborda estratégia como um todo – suas origens, evolução e aplicabilidades. Em seguida, uma dimensão mais prática é apresentada, na qual são citadas as ferramentas mais reconhecidas de gestão organizacional, que colaboram para a formulação de diferenciais competitivos e para a adoção de um posicionamento de mercado que melhor responda aos desafios diante da concorrência.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: DISCUSSÕES ESSENCIAIS PONDERANDO O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

INTRODUÇÃO

É notável que o século XXI é testemunha de níveis nunca antes vistos de incerteza para o funcionamento das organizações. Nesse ambiente turbulento e facilmente mutável, cresce também o acirramento da competição entre empresas que disputam a atenção (e a fidelidade) dos consumidores, estes cada vez mais bem informados e exigentes. Nesse contexto, é fundamental que os gestores contemporâneos reflitam sobre as formas mais adequadas de posicionarem suas organizações frente a todos esses desafios.

A fim de trazer à tona temas importantes, como gestão da estratégia e posicionamento estratégico, e algumas das mais relevantes ferramentas de gestão à disposição dos administradores, este artigo foi dividido em duas seções principais, além desta introdução. A primeira (e mais extensa) delas versa sobre estratégia, suas origens e aplicabilidades, e discute os principais movimentos estratégicos que as empresas têm adotado. Em seguida, são apresentadas e contextualizadas algumas renomadas ferramentas para a gestão organizacional, que contribuem – muito – para a melhoria constante das atividades internas de uma organização e que, de quebra, podem proporcionar o aumento da sua competitividade.

1. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nesta primeira e mais ampla seção do artigo, vamos contextualizar diversas dimensões da estratégia organizacional. Abordaremos sua origem e evolução, refletiremos sobre a importância do planejamento estratégico, contemplaremos maneiras de formular estratégias e definir objetivos estratégicos e, não menos importante, discutiremos maneiras de posicionar organizações estrategicamente na busca por vantagem competitiva.

1.1 Origens e evolução da estratégia organizacional

Estratégia, originalmente, representa “a arte do general”, ou seja, a arte de conduzir exércitos adequadamente rumo à vitória. Nas empresas, estratégia diz respeito à arte de utilizar de forma apropriada os escassos recursos organizacionais para fazer bom uso das oportunidades identificáveis (OLIVEIRA, 2014).

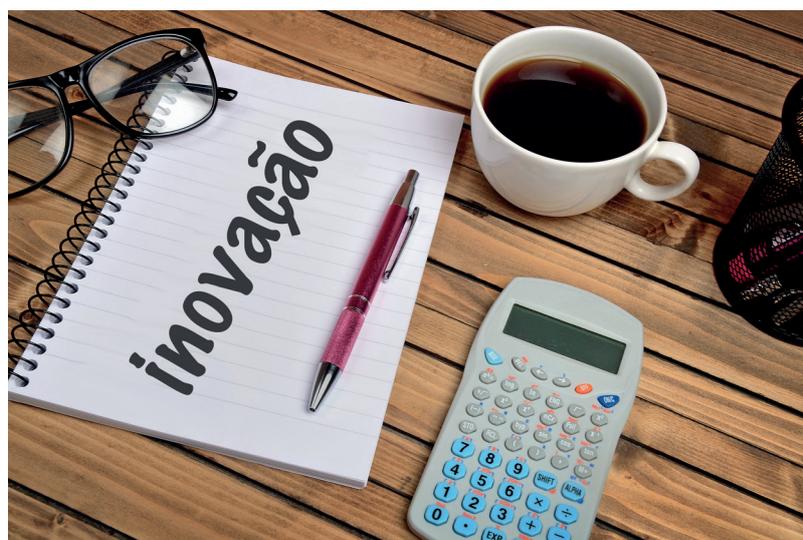
Atualmente, entendemos que as estratégias respondem pelo estabelecimento dos caminhos que deverão ser seguidos para que a empresa atinja seus objetivos. Para isso, é fundamental que os gestores e demais responsáveis pelas organizações estejam a par do que acontece no ambiente interno e também no ambiente externo, a fim de que, então, sejam capazes de melhor definir e trilhar esses caminhos (CERTO; PETER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; OLIVEIRA, 2014).

Müller (2013) comenta que o mundo dos negócios e o ambiente no qual as empresas operam têm evoluído drasticamente. Enquanto, na época da produção em massa, a preocupação primordial das empresas era com a eficiência produtiva, nos dias atuais as organizações perseguem novas tecnologias, acompanham de perto as atitudes dos clientes e preocupam-se com questões de responsabilidade social.

Atualmente, no intuito de melhor exercer esse papel de “general empresarial”, ou seja, praticar estratégia de forma mais eficiente e assertiva, é interessante que o executivo estrategista apresente algumas características pontuais, por exemplo, atitude interativa frente às questões estratégicas, capacidade de gerenciar as turbulências internas e externas, foco constante em inovação, capacidade administrativa, autocontrole e capacidade de estabelecer prioridades e tomar decisões difíceis (OLIVEIRA, 2014). Uma vez que tenha desenvolvido ou adquirido tais habilidades, os responsáveis estarão mais habilitados a conduzirem as empresas na direção do sucesso.

Com o aumento da velocidade das transformações ambientais e da própria complexidade do ambiente, cresce a necessidade de gerir empresas de forma estratégica. **Gestão estratégica** é aqui entendida como um processo abrangente, que engloba toda a organização, e faz com que ela adapte constantemente sua estratégia e sua estrutura às intensas mudanças do ambiente (COSTA, 2007). Na prática, uma maneira de se gerir empresas de forma estratégica é mediante a adoção de um sólido planejamento estratégico. A seguir, vamos ver como ocorre o planejamento estratégico?

Figura 1: Gestão estratégica e inovação.



Fonte: 123RF

1.2 A recorrente importância do planejamento estratégico

Planejar significa antecipar, e é atividade essencial a diretores, executivos e demais responsáveis pelas organizações. Ao planejar, as organizações ficam menos expostas às incertezas. Se pensarmos bem, o mesmo acontece com as pessoas de modo geral quando se programam para uma viagem, não é mesmo? Ao unirmos planejamento e estratégia, ou seja, ao tratarmos de planejamento estratégico, estamos fazendo referência a um processo que permite que as organizações se protejam das mudanças, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, e aproveitem eventuais oportunidades futuras. Para Müller (2013), o planejamento estratégico não se propõe a prever o futuro, mas, sim, a auxiliar a empresa a se preparar para não ser surpreendida com as incertezas desse futuro.

O processo de planejamento estratégico é constituído por diversas etapas interligadas, que, de maneira abrangente, fazem a organização questionar a sua situação presente e futura (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; CERTO; PETER, 2010). Normalmente, esse processo se inicia com a análise do ambiente externo e do ambiente interno. Em seguida, as variáveis mais importantes identificadas são cruzadas e ponderadas, em um exercício comumente conhecido como matriz SWOT ou matriz de análise estratégica. Com base nessa reflexão, ocorre a formulação e formalização das possíveis ações estratégicas, seguidas da sua imple-

mentação e controle. A tabela a seguir busca apresentar, de forma sintética, as principais etapas de um típico processo de planejamento estratégico.

Tabela 1: Etapas do planejamento estratégico.

ETAPA	EVENTO
1 – Análise do ambiente interno	Identificação e avaliação das variáveis controláveis (internas) da organização, ou seja, os pontos fortes e fracos que a empresa tem em relação aos seus principais competidores. Variáveis de desempenho superior são consideradas forças , e as desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes configuram fraquezas . Há muitos exemplos de potenciais forças e fraquezas em uma organização: qualidade dos produtos ou serviços ofertados, eficiência produtiva, tempo de resposta ao mercado, parcerias com fornecedores, atualização tecnológica dos equipamentos, solidez financeira, reputação no mercado, entre outros. Dependendo de quão bem ou quão mal a organização desempenhe tal atividade, ela pode ser considerada tanto força (ponto positivo) quanto fraqueza (ponto negativo).
2 – Análise do ambiente externo	Identificação e avaliação do contexto no qual a organização está inserida. Compreende a análise do macroambiente (variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais), bem como a análise da concorrência (ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os competidores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores). Na análise do ambiente externo, a organização identifica todas as ameaças e oportunidades importantes e relacionadas ao seu futuro competitivo. Ameaças são aspectos externos negativos que podem pôr em risco a competitividade da empresa, como, por exemplo, a criação de novos impostos ou mesmo a indisponibilidade de mão de obra. Já oportunidades são aspectos externos positivos que podem potencializar a competitividade da empresa, como, por exemplo, o surgimento de novas linhas de financiamento empresarial ou o aumento do poder de compra da população.

3 – Formulação de estratégias	A matriz SWOT, assim chamada por representar as palavras do inglês “ <i>strenghts</i> ” (forças), “ <i>weaknesses</i> ” (fraquezas), “ <i>opportunities</i> ” (oportunidades) e “ <i>threats</i> ” (ameaças), é uma ferramenta ainda bastante usada na prática estratégica. Ela consolida e correlaciona as variáveis dos ambientes interno e externo anteriormente levantadas e propicia algumas reflexões, por exemplo: “Há oportunidades no mercado que a empresa não está apta a aproveitar por conta de suas fraquezas?”; “Há outras que a organização pode aproveitar graças às suas forças?”; “Há ameaças que podem impactar a empresa devido a vulnerabilidades trazidas pelas fraquezas internas?”; “Há ameaças que serão facilmente atenuadas graças às forças internas?”. Com base nessas e em outras reflexões, diversas ações estratégicas podem ser formuladas e eventualmente implementadas. Há também outras ferramentas disponíveis aos gestores para a formulação de estratégias, como, por exemplo, a lógica do “triângulo estratégico”, referida na sequência deste texto.
4 - Implementação das estratégias	Implementar significa colocar em execução ou em prática. Nesta etapa, os responsáveis pelos níveis hierárquicos mais superiores (CEOs, diretores, presidentes ou mesmo gerentes) detalham a estratégia formulada para que ela seja compreendida e incorporada pelos demais membros da organização. Normalmente, as estratégias são desdobradas em planos táticos e, em seguida, em planos operacionais.
5 – Controle das estratégias	Acompanhamento e avaliação dos resultados do planejamento estratégico, ou seja, a organização analisa se as estratégias estão sendo implementadas conforme o planejado e se estão gerando os resultados esperados.

Fonte: Adaptada de Kwasnicka (2012), Chiavenato (2010), Wright, Kroll e Parnell (2011) e Certo e Peter (2010).

Vale ainda lembrar que, em um típico processo de planejamento estratégico, também ocorre em paralelo a (re)formulação das declarações de missão, visão e valores. Para Maximiano (2011), a declaração de **missão** indica quem são os clientes de uma empresa e em que negócio ela atua, ao mesmo tempo em que

estabelece a utilidade da empresa no mercado e para seus clientes. Já a **visão** representa as aspirações e desejos da organização e identifica como a empresa quer estar e ser vista no futuro (OLIVEIRA, 2014). Além da missão e da visão, toda organização tem, mesmo que de forma implícita, uma série de **valores**, que são crenças e parâmetros que orientam o comportamento de todos os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A formalização (ou revisão) desses direcionadores estratégicos é parte importante do processo de planejamento estratégico, visto que esta etapa reflete a ideia de autoconhecimento organizacional, ou seja, qual a razão de existir da empresa, como ela enxerga seu próprio futuro e quais são os princípios que a guiarão nessa trajetória.

Andrade (2016) concorda que o confronto entre os ambientes interno e externo da organização é o que permite que sejam formuladas estratégias adequadas à situação e às aspirações da empresa. Há, também, uma forma alternativa de confrontar os dois ambientes e contemplar ações estratégicas: trata-se da análise do triângulo estratégico, que você verá a seguir.

1.3 Formulação de estratégias e a ideia do triângulo estratégico

Costa (2007) propõe a ideia de um **triângulo estratégico**, formado por três vértices: (1) o propósito da organização – o que ela quer ser; (2) o ambiente externo – o que ela pode fazer; (3) a capacitação – o que ela sabe fazer. No centro desse triângulo, estão as estratégias, ou seja, aquilo que a organização de fato **vai fazer**.

De forma resumida, a análise do triângulo estratégico sugere que uma nova estratégia deve ser avaliada quanto à situação dos três vértices. Se for condizente com todos os três, pode ser adotada e implementada. Mas nem sempre isso acontece: muitas vezes um ou mais vértices podem estar em conflito com a estratégia. Por exemplo, imagine um cenário no qual um restaurante que preza pelo atendimento personalizado e pela alta qualidade dos seus produtos busque o aumento de seu faturamento por meio de vendas pela internet e *delivery*. Neste processo, a empresa percebe que não mais poderá garantir a qualidade dos produtos entregues no novo sistema, visto que eles chegam à casa do cliente com sabor e aspecto diferentes daqueles itens comercializados no local original. Neste caso, embora a capacitação (habilidade para produzir os produtos) e o ambiente externo (tendência de aumento das compras *online*) estejam favoráveis, há um conflito significativo com o propósito da empresa (o compromisso de entregar produtos de alta qualidade). Assim, entendemos que se a capacitação for insuficiente para atender a uma estratégia proposta, se a

estratégia proposta esbarrar em ameaças do ambiente externo ou mesmo se a estratégia proposta entrar em conflito com o propósito da organização, ela somente deve ser adotada se os benefícios almejados superarem em muito os riscos, os custos e a demora acarretados pelo ajuste da situação de um ou mais dos vértices do triângulo, seja via capacitação interna, adequação ao ambiente externo ou revisão da missão ou visão (COSTA, 2007).

Uma vez que as variáveis internas e externas são ponderadas e as estratégias são devidamente formuladas, é essencial que as organizações elaborem uma série de objetivos estratégicos, até mesmo no intuito de reunir forças, motivar a equipe e acompanhar o andamento das estratégias escolhidas.

Figura 2: Triângulo estratégico.



Fonte: 123RF

1.4 Construção de objetivos estratégicos

Após definir (ou revisar) a missão e visão da empresa, bem como formular e implementar as estratégias, as organizações precisam estabelecer alguns objetivos estratégicos específicos. Objetivos são situações futuras desejadas que orientam o uso de recursos e a concentração de esforços (ANDRADE, 2016). As organizações, por sua natureza bastante diversa, possuem diversos tipos de objetivos e para diversos fins. De acordo com Certo e Peter (2010), os executi-

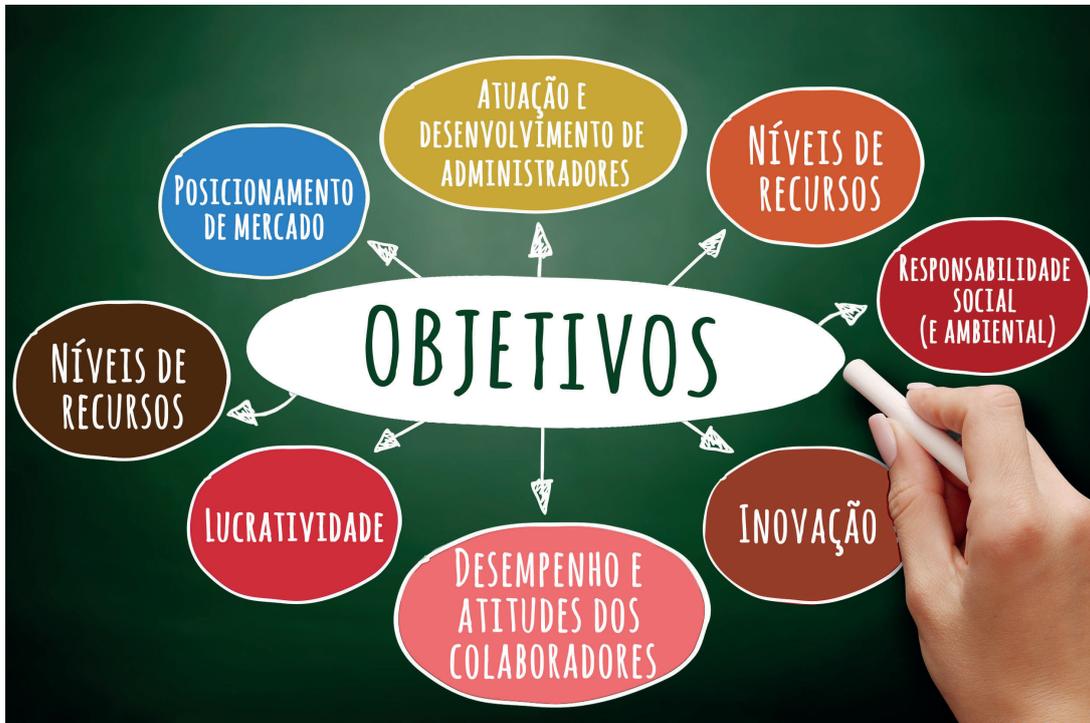
vos devem formular e utilizar os objetivos para orientar a tomada de decisão, aumentar a eficiência operacional e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Como um meio adequado de formular objetivos organizacionais, tanto Certo e Peter (2010) quanto Andrade (2016) apresentam a abordagem de Peter Drucker, o qual argumenta que os objetivos de uma organização devem ser divididos em oito áreas-chave:

1. Posicionamento de mercado: como a organização pretende estar em relação aos seus concorrentes. Para isso, a empresa precisa primeiramente entender bem quem são os seus clientes, o que eles compram, onde se localizam, o que valorizam e do que carecem.
2. Inovação: mudanças feitas no aprimoramento das operações e na condução do negócio como um todo. Aqui, precisamos responder à seguinte questão: “quais os objetivos da empresa no que se refere à inovação?” Por exemplo: lançar novos produtos/serviços, modificar a oferta existente, passar a utilizar um insumo exclusivo, passar a atuar em outros canais de distribuição, entre outros.
3. Produtividade: quantidade de produtos/serviços em relação aos recursos utilizados, sejam eles humanos, financeiros, físicos, tecnológicos, entre outros. Toda organização, *a priori*, busca ser cada vez mais produtiva e deve traçar objetivos neste sentido.
4. Níveis de recursos (financeiros e materiais): muitas organizações elaboram objetivos a respeito da quantidade a ser mantida destes recursos, por exemplo, quantidade de material em estoque, volume de dinheiro em caixa, entre outros.
5. Lucratividade: obtenção de receitas maiores do que as despesas, e é objetivo essencial de toda empresa. Para Peter Drucker, o lucro simboliza um teste definitivo para a organização, pois ele pode garantir sua efetividade.
6. Atuação e desenvolvimento de administradores: é muito importante criar objetivos para o desenvolvimento e aprendizado contínuo dos principais executivos, visto que são os principais responsáveis pelas decisões estratégicas que orientarão o rumo da organização.
7. Desempenho e atitudes dos colaboradores: igualmente importante é criar objetivos pontuais para o desenvolvimento e acompanhamento das atitudes dos colaboradores, uma vez que as pessoas constituem a base do funcionamento e razão do sucesso de qualquer organização.
8. Responsabilidade social (e ambiental): assunto bastante atual, que sugere que a criação de objetivos nessa esfera é essencial. Ao criar e cumprir

objetivos de responsabilidade social, a organização se permite crescer ao mesmo tempo em que respeita a sociedade ao seu redor e também o meio ambiente.

Figura 3: Oito áreas-chave dos objetivos organizacionais.



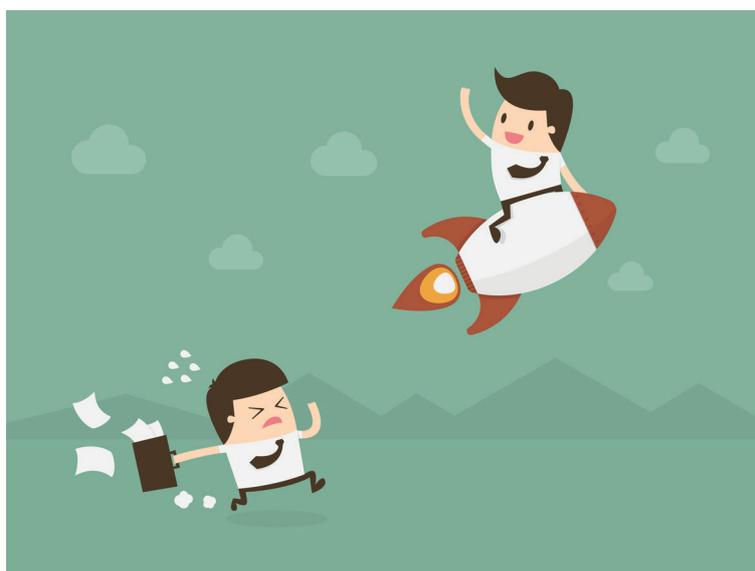
Fonte: 123RF

Wright, Kroll e Parnell (2011) comentam que elaborar objetivos estratégicos para uma organização não é das tarefas mais simples. Trata-se, na verdade, de uma atividade complexa, visto que são muitos os *stakeholders* (partes interessadas) que atualmente interagem com as organizações e dependem delas. Assim, os objetivos formulados internamente precisam conciliar todos esses desejos conflitantes.

1.5 Vantagem competitiva

Seja qual for a maneira pela qual as organizações e seus executivos formulem e implementem suas estratégias, uma coisa é certa: a principal motivação para se pensar em estratégia e, conseqüentemente, para se adotar uma, é a busca pela obtenção de uma **vantagem competitiva** sobre os concorrentes. Para Oliveira (2014, p. 82, grifo do autor), vantagem competitiva é “aquele **algo mais** que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de maneira diferenciada, em relação aos seus concorrentes”.

Figura 4: Vantagem competitiva.



Fonte: 123RF

Nesse sentido, Maximiano (2011) destaca que a qualidade dos produtos e serviços ofertados, o domínio de recursos específicos (como tecnologia, capital ou matéria-prima), um eficiente sistema de produção e mesmo uma boa imagem externa podem ser fontes de vantagem competitiva. Na prática, o principal indicativo de que uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentável é justamente o fato de que um grande número de consumidores opta por seus produtos e serviços, o que lhe garante a obtenção de resultados financeiros melhores do que os de seus concorrentes (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013).

Para satisfazerem a esses consumidores de forma constante e destacarem-se frente aos concorrentes, as empresas precisam adotar algum posicionamento. A renomada empresa americana Apple, por exemplo, posiciona-se por meio de diferenciação e tem conquistado uma gama de clientes fiéis. Diferenciação, aliás, é apenas uma das possibilidades. A seção a seguir aborda as possibilidades de posicionamento estratégico e, em seguida, classifica e discute as possibilidades estratégicas que as organizações têm para posicionarem-se na busca pela tão almejada vantagem competitiva.

1.6 Posicionamento estratégico

Posicionamento estratégico diz respeito ao modo pelo qual a organização se posiciona frente aos demais competidores. Esse movimento envolve, por exemplo, a análise das condições do mercado e das estratégias e ações dos próprios competidores (PORTER, 2004; ANDRADE, 2016).

A literatura especializada revela uma série de abordagens de posicionamento estratégico. Para simplificar, vamos diferenciar aqui as alternativas estratégicas em dois grandes grupos: estratégias de nível de negócio e estratégias corporativas. Já com base em Bulgacov et al. (2007) e Wright, Kroll e Parnell (2011), também podemos considerar que as estratégias se dividem em **estratégias de nível de negócio, estratégias corporativas e estratégias funcionais**. As estratégias funcionais respondem pelo alinhamento interno dos dois tipos de estratégias anteriores e contemplam planos de ação específicos para as diversas áreas da organização – produção, logística, marketing, recursos humanos, entre outros (BULGACOV et al., 2007; CERTO; PETER, 2010).

Figura 5: Estratégia e posicionamento estratégico.



Fonte: 123RF

Ainda que todos os tipos de estratégia sejam importantes na constituição de vantagens competitivas internas, neste texto daremos ênfase às estratégias de nível de negócio e às estratégias corporativas, que são aquelas que de fato mais respondem pelo posicionamento competitivo de uma organização.

1.6.1 Estratégias de nível de negócio

Estratégias de nível de negócio, também comumente chamadas de estratégias competitivas ou estratégias de mercado, são aquelas que dizem respeito à atuação de uma empresa em um setor (ou negócio) em particular. De forma prática, são as estratégias que buscam responder à seguinte questão: de que forma competiremos em nosso setor?

Mesmo que novas abordagens tenham surgido, as chamadas estratégias genéricas de Porter (1989; 2004) ainda são de grande relevância para o estudo do posi-

cionamento estratégico de um negócio. Segundo o autor, toda empresa deve, obrigatoriamente, adotar uma das três estratégias genéricas possíveis: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A escolha por uma delas passa pela definição de que tipo de vantagem competitiva se almeja e qual o escopo de atuação da empresa. A figura a seguir resume essas ideias.

Figura 6: Estratégias genéricas de Porter.



Fonte: Porter (1989, p. 10).

Com base na figura anterior, percebemos que, com a estratégia de **liderança de custo**, a organização procura obter e manter um custo mais baixo que o dos competidores e decide por um escopo amplo, ou seja, atua no mercado como um todo e busca todos os clientes possíveis (PORTER, 1989). Por meio desse posicionamento, a empresa busca continuamente a redução de custos sem sacrificar o nível de qualidade aceitável de seus produtos e/ou serviços. Em outras palavras, oferece um bom produto básico com qualidade aceitável e variedade limitada. Essa estratégia é mais indicada se, por exemplo, a concorrência por preços do setor for acirrada e as diferenças de marca para marca não tiverem muita importância para os consumidores. Existe, contudo, o risco de que empresas rivais copiem os métodos de contenção de custos e que as empresas adotantes dessa estratégia, uma vez obcecadas pela redução de custos, esqueçam-se de outros atributos importantes no atendimento aos clientes.

Pela estratégia de **diferenciação**, a empresa também objetiva atender ao mercado como um todo (escopo amplo), mas, para isso, desenvolve e apresenta

atributos diferenciadores em seus produtos e/ou serviços. Os clientes, assim, podem usufruir de mais benefícios (tanto tangíveis quanto intangíveis) em comparação àqueles itens normalmente ofertados pelas organizações que adotam a estratégia de baixo custo (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013). Na prática, qualquer coisa que uma empresa possa fazer para criar valor para os compradores representa uma potencial diferenciação (durabilidade, cor, customização, garantia estendida, desempenho superior, entre outros). Naturalmente, por investir mais para diferenciar seus produtos, tende a cobrar um preço mais elevado. Essa estratégia funciona melhor em ambientes de mercado nos quais as necessidades dos compradores e os usos dos itens sejam diversos. Quanto aos riscos, destaca-se o fato de que, frequentemente, muitos consumidores podem passar a não mais acharem interessantes os atributos diferenciadores (PORTER, 1989).

Já a terceira estratégia genérica sugerida na figura anterior é a estratégia de **enfoque** (ou foco). Com elas, as empresas decidem racionalmente não atender ao mercado como um todo (escopo restrito), mas, sim, apenas aos desejos e às necessidades particulares de um pequeno grupo de compradores em um determinado setor (um nicho). De acordo com Certo e Peter (2010), empresas adotam essa estratégia porque acreditam que podem servir o segmento de mercado de forma mais adequada do que aquelas que atuam com um escopo mais amplo. Além disso, é importante que o nicho de mercado seja grande o suficiente para ser rentável e que não seja crucial para os concorrentes que atuem no escopo mais amplo. Na prática, um nicho pode ser definido por requisitos especializados na utilização do produto ou por atributos especiais do produto que apelam apenas para os membros do nicho em foco (por exemplo, produtos para a prática de esportes de inverno ou alimentos para intolerantes a glúten). Com efeito, a estratégia de enfoque recorre à prática de custos mais baixos ou diferenciação dentro do nicho escolhido. É o que a figura anterior propôs com as estratégias 3A e 3B. Sobre os riscos, destaca-se a chance de que o nicho escolhido se torne tão atraente que passe a ser “invadido” por novos concorrentes ou mesmo concorrentes que antes atuavam apenas no escopo mais amplo, o que pode diminuir o potencial de lucros da empresa que adota esse posicionamento.

1.6.2 Estratégias corporativas

Muitas vezes, uma organização decide não atuar apenas em um setor ou com um só negócio. Dependendo das condições, ameaças e oportunidades do mercado, a concentração em apenas um setor pode ser arriscada. Há também ocasiões em que empresas vislumbram possibilidades de grande crescimento e, assim, decidem por operar com base em suas próprias capacidades e recursos ou então adquirem concorrentes, fundem-se com outras empresas, estabele-

cem alianças com antigos competidores. São dessas amplas e importantes decisões que tratam as estratégias corporativas.

Também chamadas de estratégias de grande abrangência, as estratégias corporativas representam decisões bastante amplas para uma organização, como a definição das suas fronteiras de atuação e a determinação dos seus investimentos de diversificação. Em outras palavras, são as estratégias que respondem a questões como: “Em que mercado ou negócios atuaremos?”; “Devemos estar presentes em mais de um setor?”; “Que produtos/serviços ofereceremos?”.

De modo geral, o crescimento é o objetivo comum da maioria das organizações. Cedo ou tarde, toda empresa buscará crescer, especialmente quando possuir recursos ou identificar oportunidades que lhe permitam aumentar sua participação de mercado. Assim, neste texto daremos maior ênfase às chamadas estratégias corporativas de **crescimento**, com base na tipologia proposta por Wright, Kroll e Parnell (2011). A seguir, discutiremos de forma breve seis dessas estratégias, todas muito importantes: (1) crescimento interno; (2) integração horizontal; (3) integração vertical; (4) diversificação; (5) fusão; (6) *joint-ventures*. Cada uma delas, com respectivos exemplos, é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 2: Estratégias corporativas de crescimento.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO RECENTE
Crescimento interno (ou “orgânico”)	É o crescimento buscado com base nos recursos próprios de uma organização. Promove o aumento da capacidade produtiva e da força de trabalho e, assim, visa à ampliação do volume de vendas e da participação de mercado. Dessa forma, obtém-se maior controle sobre eficiência, qualidade, imagem institucional e filosofia.	Rede americana Starbucks, que vem planejando cuidadosamente sua expansão baseada em recursos próprios e sem contar com a abertura de franquias.

<p>Integração horizontal (ou “aquisição”)</p>	<p>É a ampliação do portfólio da empresa por meio da aquisição de um ou mais de seus concorrentes diretos. Resulta na expansão das operações já existentes e proporciona o aumento da participação de mercado e o incremento do poder de barganha frente a fornecedores e clientes. Serve também como uma forma relativamente rápida de se “invadir” novos mercados, já que a organização adquirente não necessitará se envolver, por exemplo, em prospecções ou licenciamentos para a realização de novas atividades.</p>	<p>Google, que adquiriu o aplicativo Waze (que concorria com o seu Google Maps), e Grupo Telefonica, que comprou a GVT no Brasil.</p>
<p>Integração vertical</p>	<p>Consiste em adicionar fases ao processo produtivo de uma empresa, aumentando, assim, o número de produtos ou processos que ela controla (que eram até então realizados por terceiros). Dessa forma, a empresa passa a administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final. A integração vertical pode ser progressiva (na direção do consumidor final) ou regressiva (na direção das fontes de suprimento).</p>	<p>Faber-Castell, que passou a cultivar suas próprias árvores para ser sua própria fornecedora de madeira (integração vertical regressiva); e editora Saraiva, que abriu lojas físicas para venda de livros ao consumidor final (integração vertical progressiva).</p>

Diversificação	Uma organização diversificada é aquela que opera em múltiplos setores ou ambientes de mercado diferentes. Muitas organizações buscam esta estratégia quando percebem que o setor no qual o negócio se enquadra atualmente está estagnado e/ou quando podem fazer uso de seus recursos (digamos, uma marca forte) e capacidades para competir também em outros setores. A aquisição de outras empresas de setores diferentes permite o estabelecimento de uma posição mais sólida no mercado.	Unilever, detentora de diversas operações e marcas em segmentos distintos. Desse modo, incrementa sua capacidade competitiva, dilui riscos e obtém um desempenho global maior do que a soma de seus negócios independentes.
Fusão	É uma estratégia de crescimento por meio da qual duas ou mais empresas se combinam voluntariamente no intuito de formar uma nova. Na prática, a nova organização criada tende a usufruir ganhos de escala e eliminação de funções duplicadas, aumento do poder de barganha junto a fornecedores e clientes e aumento rápido da participação de mercado.	Itaú e Unibanco (que formaram o Itaú-Unibanco), LAN Chile e TAM (que constituíram a LATAM) e Lojas Americanas e Submarino (que, embora agora formem uma nova empresa, optaram por manter suas marcas originais).

<i>Joint-venture</i>	Trata-se de uma aliança estratégica (ou parceria) firmada entre duas ou mais empresas com um determinado fim. Normalmente, refere-se à busca de uma oportunidade que seja muito arriscada, custosa ou complexa para uma das empresas de forma isolada. Uma <i>joint-venture</i> promove a partilha de custos e riscos, assim como a divisão dos eventuais resultados financeiros.	Midea Carrier, que é uma joint venture formada entre a empresa chinesa Midea e a estadunidense Carrier. Produz no Brasil itens que são também exportados para Argentina e Chile.
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptada de Wright, Kroll e Parnell (2011), Gamble e Thompson Júnior (2013), Barney e Hesterly (2011), Zilber e Piekny (2005), Klotzle (2002) e Silva (1997).

Para além do crescimento corporativo, cabe também destacar que, e por mais inusitado que isso pareça, as empresas muitas vezes optam por não crescer ou até mesmo buscam uma redução do seu tamanho. Entram aí as chamadas estratégias de estabilidade ou de redução.

A estratégia de **estabilidade**, que configura a manutenção das operações atuais de uma empresa (sem definição de objetivos de crescimento), é muito interessante se, por exemplo, surgirem temores de que uma eventual expansão possa gerar perda de qualidade e piora na imagem corporativa e no atendimento aos clientes, advindos da diminuição de controle. Muitas empresas também decidem racionalmente não crescer quando há recessão econômica, mudanças observáveis nos hábitos dos consumidores ou mesmo alterações nas normas da competição – como aquelas que acontecem por intermédio de novas leis ou decretos.

Há ainda cenários mais delicados, nos quais o desempenho global da empresa está abaixo do esperado ou mesmo quando fatores internos, como a má gestão dos recursos organizacionais ou eventuais conflitos pessoais pela sucessão, ofereçam riscos ao futuro competitivo da empresa. Nesse caso, pode-se adotar

uma estratégia de **redução**, como liquidar ou vender uma de suas unidades de negócio (ANDRADE, 2016; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Atualmente, a grande instabilidade e imprevisibilidade do ambiente externo tem mudado um pouco o entendimento sobre a real fonte de vantagem competitiva. Para Bulgacov et al. (2007), há uma crescente valorização dos fatores internos à organização. No intuito de contemplarmos maneiras de se ganhar competitividade internamente, a próxima seção aborda algumas das mais importantes ferramentas que o gestor tem à sua disposição para promover a melhoria das atividades organizacionais.

2. Ferramentas de gestão e de melhoria dos processos internos

Para muitos autores e gestores, há um entendimento de que a capacidade competitiva de uma organização é mais dependente de fatores internos (e controláveis) do que das dinâmicas de mercado ou elementos do ambiente externo de forma geral.

Ao longo das últimas décadas, diversas ferramentas de gestão foram desenvolvidas no intuito de ajudarem os gestores a resolverem problemas e tomarem decisões. De forma geral, o processo de melhoria contínua das atividades internas da organização se baseia no uso sistemático de algumas técnicas e ferramentas consolidadas pela ciência, e não simplesmente no “achismo” ou na “tentativa e erro” (CARPINETTI, 2016; MAXIMIANO, 2011). A tabela seguinte lista e contextualiza, de forma breve, essas principais ferramentas.

Tabela 3: Principais ferramentas de gestão e de melhoria contínua.

FERRAMENTA	O QUE É?	APLICABILIDADE
Programa 5S	Teve origem no Japão, onde foram consolidadas as práticas de gestão da qualidade. Os chamados 5S constituem premissa para outras ferramentas da qualidade e promovem um cuidado básico (mas essencial) com a ordem, a limpeza e a autodisciplina. São os cinco 5S: <i>Seiri</i> (senso de utilização), <i>Seiton</i> (senso de arrumação), <i>Seiso</i> (senso de limpeza), <i>Seiketsu</i> (senso de saúde e higiene) e <i>Shitsuke</i> (senso de autodisciplina).	Diversos tipos de organizações e seus departamentos. Foco em manter a ordem, a limpeza e a disciplina.
Diagrama de causa e efeito	É uma representação gráfica das possíveis causas de um determinado problema (ou efeito visível). As causas identificadas são então desdobradas em causas adjacentes e, muitas vezes, agrupadas. O diagrama ajuda a explicar como vários fatores podem ser comuns a um problema e estar relacionados entre si. Por seu aspecto gráfico, é comumente chamado de “diagrama de espinha de peixe”.	Bastante útil na identificação da causa fundamental de um problema e na formulação de ações corretivas que venham a lidar com a causa principal.

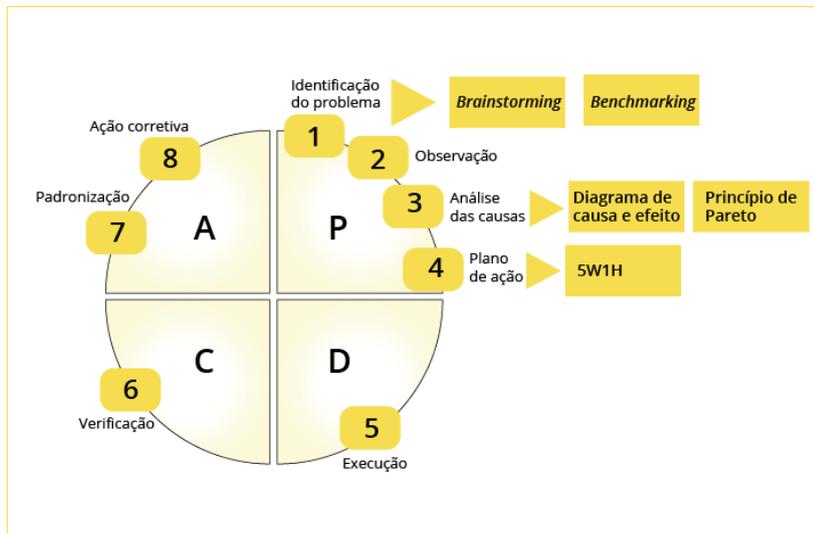
<p>Princípio (ou Análise) de Pareto</p>	<p>Defende que a maioria dos efeitos (problemas) depende de um número reduzido de causas. Assim, ao identificarmos poucas (mas importantes) causas, teríamos a capacidade de contemplar e resolver a maioria dos problemas. É também chamado de “princípio 80/20”, pois sugere que 80% de todos os problemas derivam de apenas 20% das causas.</p>	<p>Auxilia na identificação e resolução de problemas, facilitando a visualização das causas mais significativas de problemas diversos.</p>
<p>Ciclo PDCA</p>	<p>Divulgado na década de 1950 e ainda bastante relevante na busca pela melhoria contínua das atividades organizacionais (e da competitividade). O acrônimo PDCA significa, do inglês, <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (executar), <i>Check</i> (verificar) e <i>Action</i> (ação, que remete a ação corretiva).</p>	<p>Útil não apenas na gestão de atividades rotineiras, mas também na gestão estratégica (identificação e planejamento da melhoria e avaliação do processo estratégico).</p>
<p>MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)</p>	<p>É uma versão ampliada e mais detalhada do PDCA. Contempla oito etapas: (1) identificação do problema; (2) observação cuidadosa do problema identificado; (3) análise das principais causas do problema; (4) elaboração de um plano de ação para eliminar ou minimizar os problemas identificados e suas causas; (5) execução (ou seja, a implementação do plano de ação); (6) verificação dos resultados; (7) padronização e incorporação das ações implementadas na rotina; (8) conclusão e registro das ações corretivas.</p>	<p>Usado para a melhoria contínua de diversas atividades organizacionais. Por sua abrangência, pode até mesmo contemplar outras ferramentas de melhoria contínua.</p>

<i>Brainstorming</i>	Do inglês: “ <i>brain</i> ” (cérebro, mente) e “ <i>storm</i> ” (tempestade). Promove, de fato, uma “tempestade de ideias”. Permite que, em um mesmo local, pessoas diferentes exponham suas próprias opiniões e pontos de vista sem julgamentos.	Auxilia na tomada de decisão e na solução de diversos problemas da organização, uma vez que gera uma lista abrangente de variáveis e possibilidades.
<i>Benchmarking</i>	Promove uma comparação sistemática entre aquilo que a organização está praticando e o que os líderes de mercado estão fazendo a respeito de qualquer atividade organizacional, seja ela relacionada a processos internos, produtos ou serviços.	Serve como fonte de ideias para a resolução de problemas e tende a ser mais eficaz se a situação problemática não envolver informações confidenciais.
5W1H	Lista tarefas a serem executadas de forma objetiva e organizada, auxiliando na implementação. A sigla representa as iniciais de seis termos em inglês: “ <i>What</i> ” (O que fazer?), “ <i>Why</i> ” (Por que fazer?), “ <i>Where</i> ” (Onde fazer?), “ <i>When</i> ” (Quando fazer?), “ <i>Who</i> ” (Quem é o responsável?) e “ <i>How</i> ” (Como fazer?). Pode ser facilmente diagramada em formato de tabela.	Muito útil na etapa de construção do plano de ação que considere a ideia ampla de melhoria contínua e o MASP. Deve ficar visível a toda a equipe para que o acompanhamento das ações propostas seja adequado.

Fonte: Adaptada de Campos e Barsano (2016), Carpinetti (2016), Lobo (2010), Biagio (2015), Sin Oih Yu (2011), Maximiano (2011) e Chiavenato (2014).

Na prática, é possível combinarmos algumas dessas ferramentas de gestão de forma bastante útil. A figura a seguir toma como base o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) com suas oito etapas e sugere que outras ferramentas – como *brainstorming*, *benchmarking*, diagrama de causa e efeito, princípio de Pareto e 5W1H – podem ser utilizadas sob a lógica da melhoria contínua e, conseqüentemente, na busca pelo aumento da competitividade organizacional.

Figura 7: Integração das ferramentas de gestão e melhoria contínua com base no MASP.



Fonte: Adaptada de Biagio (2015).

Considerações

Em tempos marcados pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela crescente complexidade do ambiente no qual as empresas funcionam, é essencial que os responsáveis pelas organizações repensem suas práticas e não descuidem do que acontece no ambiente externo – seja na sociedade, na economia, na política, nas discussões sobre meio ambiente, entre outras esferas. Para lidar melhor com a intensa competitividade dos mercados, pensar estrategicamente e adotar um posicionamento coerente são práticas fundamentais na busca por vantagem competitiva e pela contínua satisfação e fidelização dos clientes. Em paralelo, é possível que os gestores combinem algumas ferramentas de gestão e de melhoria contínua com grande utilidade, sempre no intuito de melhorar as atividades rotineiras da organização e sistematizar a implementação de novas ações, garantindo maior competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIAGIO, L. A. **Como administrar a produção.** Barueri: Manole, 2015.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, A.; BARSANO, P. R. **Administração:** guia prático e didático. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

_____. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2007.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JÚNIOR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica:** a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, M. E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, W. R. Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. **Relatório de Pesquisa nº 14/1997**, Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV/NPP, 1997. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3083/P00174_1.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 set. 2017.

SIN OIH YU, A. (Coord.) **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000300009>>. Acesso em: 13 set. 2017.



UNIVERSIDADE 
LaSalle
Viver é **evoluir.**