

Estratégia: uma revisão bibliográfica

Larissa Gonçalves de Moraes (Centro Universitário Hermínio Ometto) larissagoncalvesdemoraes@gmail.com

Ivana Salvagni Rotta (Centro Universitário Hermínio Ometto) ivanarotta@gmail.com

Resumo: Com a evolução tecnológica, as empresas estão cada vez mais competitivas, e estão desenvolvendo estratégias que possibilitam a inserção das mesmas em um mercado totalmente volátil. Este artigo aborda uma revisão de literatura sobre estratégia, visando compreender a sua importância no contexto atual das organizações e algumas tendências que estão fortalecendo a competição entre as empresas. Para isso, foram analisadas várias definições de diferentes autores para formar todo embasamento teórico a respeito do assunto e também foram analisadas algumas tendências que vigoram nas empresas.

Palavras chave: Estratégia competitiva, evolução tecnológica, mercado.

Strategy: a bibliographic review

Abstract: With technological developments, companies are becoming increasingly competitive, and are developing strategies that enable them to enter a totally volatile market. This article addresses a literature review on strategy, aiming to understand its importance in the current of organizations and some trends that are strengthening the competition between companies. For this, several definitions of different authors were analyzed to form all theoretical basis on the subject and some trends that are in force in the companies were also analyzed.

Key-words: Competitive strategy, technological evolution, market.

1. Introdução

Para Porter (2004), 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. Assim, competição, concorrência e competitividade sempre aparecem de formas associadas, complementares e entrelaçadas, sendo pouco provável que se aborde uma sem se citar as outras e vice-versa (SILVA, 2001).

A competitividade esta diretamente ligada ao grau de aceitação dos produtos de uma organização no mercado. As empresas, por meio de estratégia competitiva, buscam estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável.

Quando se cria uma estratégia competitiva, está se utilizando uma fórmula de como uma empresa competirá, quais serão suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa de maneira superficial, pois sua origem é a soma de inúmeras atividades distintas, como a execução do projeto, da produção, do *marketing*, da entrega e do suporte de seu produto. Isso tudo somado permite que a empresa dispute com seus concorrentes, no mínimo, de maneira equilibrada. O quão bem a empresa executa tais tarefas permitirá ou não melhorar seu posicionamento no mercado (SILVA,2001).

Neste contexto, o presente artigo fará uma revisão de literatura sobre estratégia, visando compreender a sua importância no contexto atual das organizações e algumas tendências que estão fortalecendo a competição entre as empresas.

2. Metodologia

No presente estudo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre estratégia, formando todo embasamento teórico, com o objetivo de observar quais estratégias foram utilizadas no passado, e analisar os impactos e as novas tendências nos dias atuais.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.204): “O método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético. Métodos de procedimentos consistem em etapas concretas da investigação, com o intuito de explicar de forma restrita os fenômenos menos teóricos”.

Há uma extrema importância em se realizar a pesquisa bibliográfica, pois é o momento em que o pesquisador possui um contato com materiais já publicados sobre determinado assunto.

Segundo Gil (2010, p. 25): “...Quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução. O que pode significar a realização da pesquisa em tempo mais curto, a maximização da utilização dos recursos e certamente a obtenção de resultados satisfatórios”.

3. Resultados da pesquisa

A estratégia é traçada com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva frente a suas concorrentes. Para a formulação da mesma, é necessário analisar quais são as metas da empresa e quais políticas devem ser desenvolvidas para que estas metas sejam alcançadas. Além disso, todas as definições de estratégia adequam-se entre a organização e o meio as quais estão inseridas (quadro 1). As decisões estratégicas tomadas pelas organizações refletem o futuro das mesmas.

Autores	Definições de estratégia
Chandler (1962)	É a determinação de objetivos básicos de uma empresa, escolha das ações adequadas e presunção de recursos para que estes objetivos sejam alcançados.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	É o tipo de objetivo, fins ou metas, políticas centrais e planos para atingir estes objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o tipo de negócio que a empresa esta inserida, o que ela é o que será.
Ansoff (1965)	É um conjunto de tomadas de decisões de desconhecimento parcial, que são pautadas através da relação da empresa e seu ecossistema.
Porter (1980)	São ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defendível numa empresa, para enfrentar com êxito as forças competitivas e assim obter um retorno sobre o investimento.
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que engloba os objetivos, as políticas e a sequência de ações de forma coesa.
Thietart (1984)	É um conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e articulação de recursos com o intuito de atingir objetivos.
Mintzberg (1988a)	É uma força moderada entre a organização e o seu meio envolvente.
Hax e Majluf (1988)	É um conjunto de decisões coesas, consolidadas e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos, programa de ações e prioridades na pretensão de recursos.
HAYES E WHEELWRIGHT (1984)	Impactam de forma similar um conjunto de valores comuns, onde uma união de objetivos compartilhados serve para guiar as decisões e esforços por toda organização.

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001); e Cabrini (2001)

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Além das estratégias apresentadas acima, Porter (2004) classifica as estratégias em genéricas e as divide em: diferenciação, foco e custo.

As estratégias genéricas podem ser compreendidas como sendo sinônimo de decisões, onde ocorrem ações defensivas ou ofensivas com o intuito de criar uma posição que conceda resguardar um setor, resistir às cinco forças competitivas e expandir o retorno sobre o investimento. Entre elas tem-se, a estratégia:

ESTRATÉGIAS	GENÉRICAS
Custo	É uma estratégia de liderança em que tem como objetivo investir em participação de mercado destacando-se dos principais concorrentes
Diferenciação	Consiste na diferenciação dos produtos e serviços prestados, além de concentrar ações para obter algo inovador.
Foco	Caracteriza-se por direcionar os esforços das ações de uma organização para um público-alvo específico, buscando não atingir outros nichos.

Fonte: adaptada de Porter (2004)

Além das estratégias genéricas, Porter (2004) afirma que o grau de concorrência de uma empresa depende de cinco forças competitivas, e o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro a longo prazo pela empresa de um determinado setor.

As cinco forças competitivas são:

FORÇAS COMPETITIVAS	CARACTERÍSTICAS
Ameaça de substitutos	Quanto maior a quantidade de substitutos existentes, menor será a fatia de mercado.
Poder de negociação dos compradores	É a capacidade de o cliente colocar a empresa sob pressão para conseguir melhores condições de compra.
Rivalidade entre empresas existentes	Sua característica se dá pelo nível de competição das empresas no mercado, quanto maior a competição, maior é a rivalidade.
Poder de negociação dos fornecedores	Ocorre quando o fornecedor detém o monopólio, assim, ele ditará as regras do mercado, definindo os prazos e os preços.
Novos entrantes	Quanto maior forem as barreiras de entrada, menores são as possibilidades de concorrentes entrarem no setor.

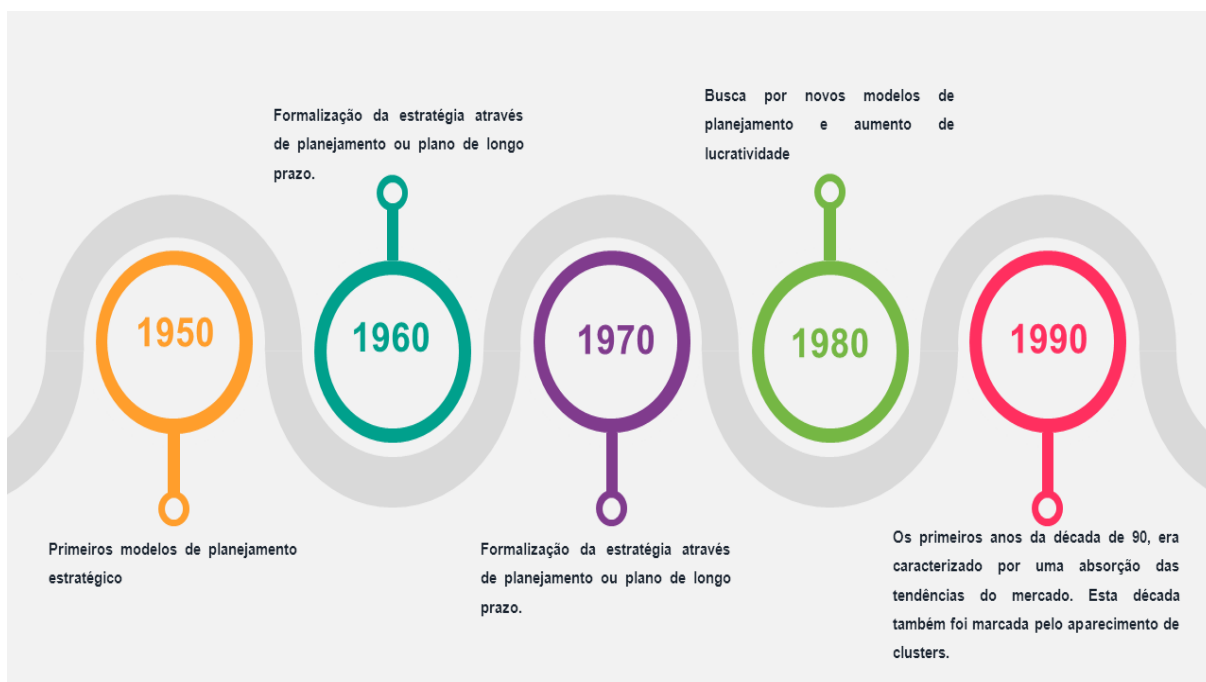
Fonte: Adaptado de Porter (2004)

As forças competitivas devem ser sempre levadas em consideração durante a elaboração do planejamento estratégico, pois “a estrutura de um setor industrial depende da configuração dessas forças competitivas. Quanto maior a intensidade das forças competitivas, menor o potencial de lucro” (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Dentre todas as definições apresentadas acima, pode-se definir estratégia como sendo a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, por meio da alocação de recursos e de competências, levando em consideração as influências e as forças exercidas pelo ambiente. Para isso, envolvem-se critérios de decisão e ação da concorrência e das outras forças competitivas.

Segundo Fahey e Randall (1999), gestão estratégica é o desafio mais importante com que se defronta qualquer organização privada ou pública, pois implica estabelecer as bases para o êxito da empresa no futuro e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados atuais.

Com a evolução do ambiente competitivo, a visão da maneira pela qual a estratégia de uma empresa deve ser definida também evolui ao longo das últimas décadas. Na figura 1, pode ser observada a evolução da estratégia competitiva ao longo dos anos.



Fonte: Próprias autoras

Figura 1- Evolução da estratégia competitiva de 1940-1990

Como pode ser observado na figura 1 acima, todas essas estratégias utilizadas ao longo dos anos acabaram se tornando ultrapassadas, pois o consumidor mudou, no sistema tradicional, este era ignorado, hoje ele dialoga com fornecedores de bens e serviços, o que ocasionou mudanças das estratégias das empresas. Outro fator que mudou foi em relação ao *marketing*, atualmente, cada cliente tem atitudes, necessidades e preferências próprias. Aquele sonho de ter um produto de três Bs (bom, bonito e barato) e imbatível já não se aplica mais no mercado. Há que se buscarem vantagens competitivas reais, e é preciso ter preços competitivos, e não predatórios. Entretanto, com a proliferação desenfreada de marcas e canais nos mercados em rápido processo de globalização, perturbam-se até os profissionais de marketing mais sofisticados na elaboração de estratégias de mercado (SILVA, 2001).

Além disso, Silva (2001) afirma também, que as empresas podem, muito mais facilmente, identificar qual o segmento de consumidores que tem o mais alto potencial de lucratividade e por meio do uso de um banco de informações, entender as necessidades específicas de um segmento. Dessa forma, poderá agir para obter uma vantagem competitiva mediante eficiente e adequado projeto do produto, produção (criação de produtos e/ou serviços) flexível, sistema de distribuição rápido e eficiente, descontos no preço e serviços adicionais específicos para cada segmento de mercado. Com a Internet, esse diálogo pode não ser mais controlado pelas grandes empresas. Qualquer pessoa pode buscar informações e conhecer sozinho diferente negócios.

Segundo Braga (1989), para obter uma vantagem competitiva, a empresa precisa ter uma estratégia com fortes diferenciais em relação aos seus concorrentes, ou seja, não basta ela ser eficaz no ponto de vista operacional. Além do mais, as empresas não conseguem manter as vantagens competitivas (fora patentes, direitos autorais, localização privilegiada, informações proprietárias, etc.). Através do *benchmarking*, os concorrentes conseguem copiar qualquer vantagem (CORREA; GIANESI, 1996).

No momento presente, a competitividade implicar em obter cada vez mais, um produto/serviço melhor, além de obter melhores condições de venda. Com isso, forçará a aproveitar melhor os recursos disponíveis, sejam eles, financeiros, físicos ou humanos (SILVA, 2001).

Com a globalização, uma vantagem competitiva duradoura depende cada vez mais de fatores locais, ou seja, motivação, conhecimento, relacionamentos, entre outros, com os quais os concorrentes distantes geograficamente não conseguem competir (PORTER, 1993).

Quando a competição era impulsionada, basicamente, pelo custo dos insumos, as regiões com algum recurso importante, mão-de-obra barata, por exemplo, geralmente desfrutavam uma vantagem comparativa, ao mesmo tempo decisiva e duradoura (SILVA, 2001). De acordo com Porter (1993), nos dias de hoje, as empresas podem atenuar desvantagens de custo de insumos por meio de compras ao redor do mundo, o que torna a antiga noção de vantagem comparativa menos relevante. A vantagem competitiva depende, atualmente, do uso mais produtivo dos insumos, o que requer constante inovação. A inovação concentrava-se, tradicionalmente, em produtos e processos (SILVA, 2001).

4. Tendências

Dentre as estratégias que estão fortalecendo as empresas e as que ainda irão revigorar, pode-se destacar: a *Joint Venture* e a terceirização.

As *joint ventures* vêm se tornando cada vez mais frequentes. Essas consistem em junções de duas ou mais empresas que possuem um objetivo em comum de realizar certa atividade econômica em um determinado período de tempo. Estas estruturas possibilitam a diminuição de despesas e proporcionam novas possibilidades para melhorar a eficiência e o crescimento futuro. Essa mudança pode ser observada no quadro 4.

PERFIL DE TRANSAÇÃO	VARIAÇÃO (%)
Aquisições	17%
Compra	48%
<i>Joint Ventures</i>	120%
Fusão	13%

Fonte: Adaptado de PWC Brasil (2019)

Quadro 4 - Variação do perfil de transação entre os anos de 2018-2019

Como pode ser observado no quadro 2, a criação de *joint ventures* no último ano obteve um crescimento expressivo, visto que essas junções possibilitam maior competitividade, pois em termos de competição, somente os mais preparados e com visão ampla do negócio são os que vão sobreviver (SOLIANI; ARGOU, 2019).

Além dessa estratégia, a terceirização também proporciona maior competitividade entre as empresas. Conforme Brasil (1993), defini-se a terceirização como um processo de transferência, dentro da empresa (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Essas funções incluem atividades relacionadas com o processo ou até mesmo atividades de apoio, como por exemplo, afazeres relacionados à limpeza ou até mesmo a manutenção dos equipamentos. A estratégia terceirizante é benéfica para as empresas, pois, permitem que as mesmas terceirizem atividades que não proporcionam a adição de valor aos produtos ofertados, com isso, há uma redução de custos fixos. Além disto, a empresa pode eliminar a necessidade de realizar certos investimentos em atividades de apoio como, por exemplo, treinamentos de colaboradores, ou seja, a terceirização permite um “esgotamento” na estrutura organizacional da empresa.

Dentre outras vantagens dessa estratégia, pode-se destacar a redução da agressividade competitiva, pois, a empresa não obterá grandes riscos, possibilitando assim, a saída da mesma com maior facilidade caso o retorno seja negativo. Outra vantagem, é em relação a retirada de produtos

denominados “abacaxis”, estes, geram custos para a empresa e não possibilitam ganhos em lucratividade (BRASIL, 1993).

Segundo Brasil (1993), essa estratégia também traz algumas desvantagens, pois, ao terceirizar, a empresa-origem, acaba desenvolvendo uma dependência pela empresa-destino, visto que algumas atividades foram concedidas a mesma. Outra desvantagem é em relação à busca de um parceiro ideal para obter contratos de terceirização, pois, há a necessidade de encontrar empresas que possuem comprometimento e eficiência.

Mesmo obtendo algumas desvantagens, ainda assim, essa estratégia é satisfatória, pois possibilita redução de custos e vantagens no mercado competitivo.

Outra estratégia utilizada por algumas empresas é em relação aos *clusters*, que são aglomerações territoriais de empresas, geralmente pequenas e médias, nas quais os agentes econômicos compartilham uma atividade econômica e relaciona-se com agentes sociais e políticos vinculados a essa atividade.

Porter (1999) define cluster como sendo um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns, cujo todo é maior do que a soma das partes.

Empresas associadas em *clusters* buscam uma melhor competitividade quando acontece a cooperação entre essas empresas através da percepção da repartição das suas competências por parte das demais parceiras e, buscam o atendimento das suas próprias necessidades, com isso, a competição se dá pela cooperação. Consequentemente, um *cluster*, é uma concentração de empresas e entidades com objetivos em comum, tais como: baixar custos, agregar inovações tecnológicas através de redes de produção interdependentes, com potencial de atingir crescimento competitivo, contínuo e sustentado. Portanto, tornam-se mais produtivas as empresas que atuam em *cluster*, pois, com a competição, há o incentivo do uso de métodos mais sofisticados, tecnologias mais avançadas, e a criação de produtos/serviços diferenciados, prevendo e considerando a utilização deliberada das vantagens da proximidade geográfica (CORREIA FILHO, 2014).

Todavia, conforme Alday (2002), o *cluster*, para se tornar competitivo e completo, deve conter alguns requisitos, como, Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município), existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*, empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas), presença de muitas empresas de cada tipo, total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, grande cooperação entre empresas, intensa disputa: substituição seletiva permanente, uniformidade de nível tecnológico, cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Estas estratégias possibilitam maior competitividade, as empresas que não se adequarem a essas mudanças, deixaram de serem competitivas, dando espaço para que outras empresas venham expandir seus negócios, outro fator relevante, é que a maneira em que há mudanças, há a necessidade da criação de novas estratégias.

5. Considerações finais

Através da análise dos dados obtidos no levantamento bibliográfico, pode-se concluir que as estratégias utilizadas pelas empresas passaram por várias transformações ao longo dos anos adequando-se as mudanças políticas e econômicas mundiais, e há tendência de novas mudanças estratégicas nos próximos anos, pois o consumidor está mudando constantemente.

No entanto, as empresas que não se adequarem ao mercado, deixaram de serem competitivas, dando espaço para que outras empresas expandam seus mercados.

Vale ressaltar, que estas mudanças, forçam a criação de novas estratégias. Mas para que tudo isso ocorra, há a necessidade de grandes investimentos e incentivos a novas tecnologias.

Além disso, há tendências que estão vigorando, que possibilitarão as empresas competirem não apenas com os produtos ofertados, mais também com o serviço prestado ao consumidor, assim, a



IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 de dezembro de 2019

empresa que souber explorar melhor as novas tendências, conseguirá melhores expansões de mercado, que por sua vez, possibilitará uma maior competitividade.

Referências

- ALDAY, H. E. C. **Estratégias empresariais**. Coleção Gestão Empresarial, n. 2, p. 15-25, 2002.
- BRAGA, E. M. de P. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- BRASIL, H. G. **A Empresa e a Estratégia da Terceirização**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.
- CABRINI, S. L. **CONTRIBUIÇÕES PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO**. 2001. 110 f. Tese (Pós-graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep, Santa Bárbara D’oeste, 2001.
- CARVALHO, M. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- CORREIA FILHO, MSc Wlademir Leite. **Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade**. Tese de Doutorado. Instituto Federal do Amazonas.
- CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP II e OPT : um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010. 184 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- Nicolau, I. **O Conceito de Estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, comunicação pessoal, 2001.
- PORTER, M. E. **Cluster e competitividade**. H S M Management, São Paulo, Vol.3, n. 15, p.100-110, Jul/Ago. 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SILVA, E. P. da. **A evolução da vantagem competitiva**. 2001. Tese de Doutorado.