

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UMA COMPREENSÃO ABRANGENTE

**Maurício Fernandes Pereira**

Professor do Departamento de Administração e Doutorando em Engenharia de Produção - UFSC  
Rua: Gal. Bittencourt, 127, apto.116 - CEP 88020-100, Florianópolis/SC

***Abstract:** The instability and environmental turbulence in recent years constitute one of the main challenges faced by the contemporary organizations. The increasing globalization of the economy allied to a quick rhythm of the innovations of various kinds, is contributing to the competition growth in all sectors of human activity. Although the strategy is not the only determinant factor of the success or failure of an organization, it has to be admitted that a good strategy, or a strategy implemented in an suitable way, to a certain moment, can bring extraordinary results to a firm. Having in mind the importance of organizational strategy study and its consequence in the performance and survival of organizations, this paper has as main purpose to discuss and analyze the origin of the word strategy; its historical, mainly in the organizational field; some of its various concepts; and the diverse views found in literature. Finally, the paper presents some conclusions that the author considers necessary to be placed.*

**Key words:** strategy, performance and survival of organizations, environmental turbulence.

## 1. INTRODUÇÃO

A instabilidade e a turbulência ambiental dos últimos anos constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. A crescente globalização da economia aliada a um acelerado ritmo das inovações de diversas ordens vêm contribuindo para o aumento da competição em todos os setores da atividade humana.

Mesmo as empresas, podendo ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, seguramente possuem um perfil estratégico, o qual se baseia em diversas ações adotadas e na forma como definem seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente em que atuam. Infelizmente, ainda é grande o número de empresas que não tem consciência das estratégias que sustentam o seu sucesso ou o seu fracasso. No entanto, é mais provável que uma empresa, sem a real conscientização de suas causas, alcance sucesso apenas num estágio inicial, tornando-se mais difícil continuar bem sem a apreciação exata da significação de suas estratégias básicas. São preocupações como essas que o artigo tentará desvendar.

## 2. A ORIGEM DA PALAVRA ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (Oliveira, 1988, p.146). Antes de Napoleão, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo

incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar (Steiner apud Oliveira, 1988, p.146).

Russ (1994) também discute a origem da palavra estratégia, através de um outro termo, *strategia*, originário também do grego, o qual quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Entretanto, este vocábulo, assim como *strategos*, se endereça à atividade militar pois a *strategia* é um arte da ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares (Russ, 1994). O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.

Entretanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que ela começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira com que essas empresas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente.

### **3. HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO GERAL**

O conceito de estratégia que até então era associado a política e principalmente a arte militar é incorporado na área de negócios por Sócrates, quando este designou um militar grego para atuar na referida área, procurando provar a semelhança do uso da estratégia tanto na esfera militar como na esfera dos negócios (Bracker apud Andrade, 1988). Conforme constatado por Andrade (1988), com exceção de Sócrates, nenhuma investida na área estratégica, especificamente nas questões relacionadas com negócios, foram feitas até a década de 20 deste século. Como observaram Chandler e Ansoff (apud Andrade, 1988), até a década de 20 parece não ter havido reconhecimento algum das implicações organizacionais da estratégia.

Só a partir da década de 20, então, é que empresas como *Du Pont* e *General Motors*, ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no fim da década de 40 é que foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura. Este fato deve-se a Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern. Nesse sentido pode-se considerar que foi precisamente em 1948 que Von Neuman e Morgenstern fazem a união de estratégia com o meio empresarial. A Teoria por eles formuladas, proporciona uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo de sua procedência, se na guerra, na política ou em atividades de negócio (Ansoff, 1977).

Há de se fazer um parênteses na discussão ora em curso, para afirmar que a questão da data correta da inserção da palavra na área dos negócios é muito polêmica na literatura. É difícil se precisar quando efetivamente o mundo empresarial aderiu à esse conceito. Todavia, um importante teórico brasileiro da área estratégica Luis Gaj, apresenta ainda outras datas. Para ele o termo *estratégia* foi agregado aos negócios só na década de 60 e 70, onde a hipotética guerra travada não era nem com clientes, nem com fornecedores mas sim, com os concorrentes (Gaj, 1990).

Entretanto, até o final da década de 40 o conceito de estratégia ainda estava muito ligado a pesquisa operacional ou aos teóricos da teoria da ciência administrativa. Na década de 50, por sua vez, a preocupação pela tomada de decisão racional (Simon, 1979), bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou o chamado Planejamento de Longo Prazo (Drucker apud Andrade, 1988) acabaram restringindo o conceito de estratégia.

Já nos anos 60 uma nova mudança ocorreu no conceito. O conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “planejamento corporativo” ou de “planejamento empresarial” (Gilmore e Brandenburg apud Andrade, 1988); “planejamento estratégico” ou de “planejamento de negócios” ou ainda de “estratégia empresarial” (Ansoff apud Andrade, 1988).

taca dentre os demais pela forma com que conseguiu sistematizar as estratégias das organizações numa indústria: Michael Porter, o qual faz um brilhante estudo sobre a essência da formulação estratégica e a partir de meados da década de 80 lança três livros que se tornam célebres no campo estratégico - Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva das Nações. Para ele, a empresa tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas - fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os próprios concorrentes - ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

Um outro importante autor da área estratégica é Igor Ansoff (1991), ele discute o porquê que só depois da segunda metade deste século, mormente nos últimos 20 anos, se deu tanta ênfase ao estudo das estratégias das organizações. Ele afirma que na primeira metade deste século, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, o fato de não haver preocupação com questões estratégicas, não é de se surpreender. Entretanto, da segunda metade deste século, a situação é diferente, pois a dinâmica organizacional do início do século já não é mais válida, pois nesse *interin* a instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente fizeram com que a estratégia aparecesse como uma ferramenta ideal para orientar as organizações a trilharem melhor num mundo marcado pela turbulência ambiental. As transformações no seio da sociedade brasileira, suas mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas foram elementos que encorajaram o desenvolvimento de novas maneiras de gestão empresarial, entre as quais pode-se destacar a busca pela flexibilidade e oportunidades estratégicas (Gaj, 1987).

O pensamento de Abrahan Lincoln ilustra muito bem a questão do conceito de estratégia: “se pudéssemos, de início, saber onde estamos e onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo” (Lincoln apud Ansoff, 1983, p. 54).

Foucault se dirige a estratégia no mesmo sentido de Lincoln ao afirmar que a palavra estratégia se emprega para indicar a seleção dos meios utilizados para chegar a um fim e tratando-se da racionalidade colocada em prática para alcançar um dado objetivo (Foucault apud Russ, 1994). Quanto a questão levantada por Foucault referente à racionalidade, Ansoff (1991) se endereça em caminho semelhante ao observar que uma estratégia introduz fatores de racionalidade que perturbam a cultura histórica da organização e que comprometem o processo. Além da questão cultural comentada por Ansoff (1991) Tabatoni e Jarniou (1976) argumentam que qualquer estratégia depende de um sistema de normas e esse sistema de normas é percebido ou constituído pelas pessoas da própria organização o qual é transformado nas políticas básicas ou num tipo específico de gerência da organização, logo, para os autores uma estratégia organizacional são as expressões operacionais das políticas.

Hamel e Prahalad (1994); Gaj (1986) e Stonich (apud Gaj, 1986) complementam-se ao afirmarem que estratégias são ações iniciadas hoje pela organização que poderão levar

essa mesma organização a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada à procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja. Acrescenta ainda, que essa postura estratégica a que se refere, diz respeito a conscientização em direção a um processo de pensamento endereçado à procedimentos executados pela organização como uma forma de se administrar recursos limitados.

Hamel e Prahalad (1994), argumentam que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas amanhã mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando uma empresa tem a capacidade de, não obstante melhorar suas habilidades já existentes, mas também, aprender novas habilidades. Porém, Stonich (apud Gaj, 1986) deixa bem claro que a utilização de uma estratégia por uma organização não significa seu sucesso. Segundo este autor, estratégia é uma maneira de a organização afetar seu comportamento empresarial na busca de sucesso. Mesmo assim, as palavras estratégia e sucesso não são sinônimas. Assim, a realização de uma, não significa, necessariamente, a obtenção da outra. Ansoff (apud Gaj, 1986) faz uma importante afirmação quanto a isso. Para ele a elaboração de estratégias tem por finalidade assegurar o sucesso futuro - mesmo que as duas palavras não sejam sinônimas.

O comportamento empresarial de que fala Stonich (apud Gaj, 1986), resulta da combinação de alguns elementos que estão muito relacionados também com a questão estratégica, ou seja, cultura da organização, estrutura e processo administrativo. O autor ainda complementa, argumentando que o comportamento só leva ao sucesso quando influenciado por uma estratégia explícita formulada sob parâmetros técnicos e que seja útil para a organização, bem como para seus membros.

Steiner (apud Gaj, 1986; 1990), contribui com a discussão do conceito apresentando

- 1º) futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização, e que, combinadas com outras informações importantes para ela, permite que a organização realize melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado;
- 2º) processo - nesse caso a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, um vez que os negócios e o ambiente se encontram num processo de rápidas e
- 3º) filosofia - quando a estratégia é, antes de mais nada, um processo de pensar e um exercício intelectual;
- 4º) estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

Andrews (1992) conceitua estratégia de forma bastante abrangente. Segundo o autor a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização - humana ou econômica - que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Diante do exposto, fica claro que para cada organização existirá uma

A estratégia serve para criar um Sistema de Administração adequado para tratar as mudanças ambientais enfrentadas por uma organização em determinado tempo (Gaj, 1990; Stoner, 1985), bem como para lidar com todos os fatores enumerados por Andrews (1992). No sentido de referendar o que foi dito por Andrews (1992), Stoner (1985) fala que estratégia é um programa global para o alcance dos objetivos de uma empresa e, portanto, para o desempenho da missão da organização. O autor argumenta, ainda, que uma estratégia estabelece um mesmo norte para a empresa em termos de seus vários objetivos e

orienta o aproveitamento dos recursos utilizados para a empresa seguir na direção certa destes objetivos.

Com relação aos objetivos de uma organização, Hamel e Prahalad (1994) afirmam que eles são fixos, enquanto que as estratégias são flexíveis. Stoner e Freeman (1995) clarificam o que Stoner queria dizer em 1985, ao afirmarem que o conceito de estratégia pode ser entendido por duas vias diferentes, a primeira diz respeito à perspectiva do que a organização pretende fazer e a segunda refere-se ao questionamento do que a organização efetivamente faz. Para os autores, o primeiro ponto de vista, sugere que a estratégia é um programa abrangente para definir e atingir os objetivos de uma empresa, bem como implementar suas missões, enquanto que pelo segundo, estratégia é um padrão de respostas da empresa ao seu meio ambiente através dos tempos. Segundo eles, por essa definição fica explícito que toda organização teria uma estratégia, mesmo que ainda nunca tenha sido explicitamente formulada. Essa afirmação vai ao encontro do que tem afirmado alguns autores da área estratégica, ou seja, mesmo que não haja estratégia de maneira formal/escrita por parte da organização, toda organização possui uma ou mais estratégias. E, é embasada na percepção, que a empresa vai definir o seu meio ambiente e as suas estratégias. A efetiva prática desse processo não precisa estar explicitamente em forma de manual ou algo semelhante.

Mintzberg (1987) afirma que os antropólogos vêem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações que existem nas mentes das partes interessadas, ou uma invenção. Serve para regular comportamentos antes das ações ou para descrever um comportamento já ocorrido.

Mintzberg (1973) afirma que as organizações criam estratégias através de três modos: 1º) empreendedor - caracterizado pela busca de novas oportunidades; onde o poder é concentrado nas mãos de um executivo; o crescimento é o objetivo dominante; e, o 2º) adaptativo - não há objetivos claros; a solução dos problemas é reativa; as decisões são tomadas de forma incremental; e, as decisões são desconexas, 3º) planejamento - há uma integração entre decisões e estratégias; o sistema de poder é hierárquico; e, as metas podem ser tornadas operacionais.

Para Ansoff (1991) as novas regras e diretrizes para decisão as quais guiam o processo de desenvolvimento de uma empresa, são consideradas como estratégias de uma organização. Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como aqueles pontos potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de se esquecer de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente impõe à organização (Oliveira, Radharamanan e Cunha, 1995).

Na visão de Ansoff (1977), a estratégia baseia-se em conhecimento incerto e incompleto, assim, há possibilidades que algumas oportunidades atraentes sejam perdidas. Já para Snyder e Gluck (apud Gaj, 1987) a questão estratégica é eminentemente uma atividade de planejamento, onde o todo é visto antes de se ver as partes, e os resultados

Rumelt (apud Gaj, 1986) enfoca a estratégia sob a ótica econômica representando a manutenção do sistema funcionando com vantagens. Assim tanto há perdedores quanto ganhadores; é uma grande indústria com muitos concorrentes.

Já Pascale (apud Gaj, 1986) indica estratégia como sendo uma palavra utilizada para selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, servindo também para tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados.

Finalmente Chandler (apud Robbins, 1990) define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de

ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas. Por outro lado, Thompson e Strickland III (1992) afirmam que os objetivos de uma empresa são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é um padrão organizacional que a faz mover em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a missão organizacional da empresa.

tégias podem ser classificadas em quatro teorias estratégicas, (1) Estratégias Conceituais: são formas de teorização à luz da prática empresarial ou estudos referentes a maneiras de perceber e de abordar a administração estratégica; (2) Estratégias Pragmáticas: as quais não alcançam aquilo que poderia se classificar como trabalhos conceituais, são recomendações, relatos de acontecimentos, descrição de cenários de um dado momento ou uma representação de um certo futuro esperado o qual demanda uma determinada postura; (3) Trabalhos de Consultoria: refere-se a empresas com problemas, abordando formas de implantação de estratégias ou modelos de utilização; e, (4) Estratégia Mercadológica: aquela que utiliza o *marketing* como ferramenta básica.

Abaixo são apresentadas as idéias de alguns autores, relacionando-os a uma das quatro estratégias mostradas por Gaj (1986):

<b>AUTOR</b>	<b>TEMA ABORDADO</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO</b>
Lorange	Fazer funcionar o P.E.	Conceitual	5 problemas a superar
Nakama	Planeja-se no Japão	Pragmatismo	Intuição ou Planejamento
Mintzberg	10 teorias estratégicas	Conceitual	Classificação
Peters	Excelência é excitante	Mercadológico	Entusiasmo
Ansoff	Visão paradigmática	Conceitual	Evolução da ciência
Porter	Estratégia competitiva	Conceitual	Foco no comportamento
Stonich	Consultoria e estratégia	Conceitual	Formas de lidar com comportamento
Gaj	Sist.Est. x Comp.Org.	Consultoria	Limites da Administração Estratégica

FONTE: Adaptado, Gaj, 1986, p. 241.

Gaj (1990), ainda apresenta dois tipos de estratégias de forma bem abrangente. (1) Estratégias Implícitas: quando sua lógica independe de um processo formal de planejamento, baseada mais na sensibilidade e na habilidade do empresário; (2) Estratégias Explícitas: são realizadas no contexto organizacional e exigem posturas diferenciadas -

Mintzberg (1992) apresenta uma maneira muito interessante de trabalhar estratégias. Nesse sentido, o autor formulou um processo de cinco passos: (1) Localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva; (2) Distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a característica - postura da organização para obter vantagem competitiva. Para isso pode-se utilizar a cadeia de valor e as três estratégias de Porter (1992); (3) Ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva - diferenciação ou escopo - adotada, o próximo passo é determinar as estratégias - de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal; (4) Estender a competência principal - pode se dar através da integração vertical à montante e à jusante na cadeia produtiva; integração horizontal através da diversificação; (5) Reconceituar a competência principal - quando há a

*joint-venture*, ou de expansão; (4) de desenvolvimento - a predominância é de pontos fortes e oportunidades, à luz disso o empresário deve desenvolver a sua organização, podendo trabalhar com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, além dos desenvolvimentos financeiro, de capacidade e de estabilidade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo teve como objetivo principal explicar os principais fatos relativos ao estudo das estratégias competitivas implementadas pelas organizações de um modo em geral. A idéia básica era discutir e analisar a origem da palavra estratégia; seu histórico,

principalmente, no campo organizacional; alguns de seus diversos conceitos; e as várias visões de estratégia encontradas na literatura.

A importância da conscientização da estratégia no contexto organizacional foi especialmente enfatizada tendo em vista a relevância deste tema no ambiente atual no qual as organizações operam. Assim, fica claro que, apesar da questão estratégica não ser o único fator responsável pelo sucesso e fracasso de muitas organizações, ela é um aspecto de vital importância para as organizações que almejam uma posição favorável no ambiente em que atuam. É a estratégia que orienta a empresa na direção dos objetivos almejados, dando sentido às decisões na busca de melhores oportunidades para toda e qualquer organização, independente da do ramo de atividade que ela está atuando.

- ANDRADE, P.S.G. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Prentice-Hall, p.44-41, 1992.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, L. **Administração estratégica: 'o Estado da arte', conceitos, técnicas e sistema de** Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987
- \_\_\_\_\_. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic intent. In: **Global Strategies: insights from the world's leading thinkers**. The Harvard Business Review Book Series, 1994, p. 03-28.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. XVI, Winter, n.2, 1973.
- \_\_\_\_\_. Generic strategic. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process**. Prentice-Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_. Five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill, 1978.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, L.C.P.; RADHARAMANAN, R; CUNHA, C. Comparação entre o gerenciamento pelas diretrizes e o planejamento estratégico. **Anais do ENEGEP 95**, V.2, São Carlos: UFSCar, p. 663-668, 1995.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROBBINS, S.P. **Organization theory structure, design, and applications**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
- RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2 ed. 1985.

- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TABATONI, P.; JARNIOU, P. The dynamics of norms in strategic management. In: ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **From strategic planning to strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- THOMPSON, A.A.Jr.; STRICKLAND III, A.J. **Strategic management: concepts and Cases**. Boston: Irwir, 1992.