

Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Maio de 2018

**A CONTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO VANTAGEM
COMPETITIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Elen Ferreira Soares¹; Adelmo Ferreira Santos²; Thiago Martins Monteiro Gondim³; Edvaldo Silva Dutra⁴

Resumo

Atualmente as empresas buscam cada vez mais se destacar no mercado. Com a competição acirrada, elas precisam obter métodos diferenciados e estratégias para atrair seu público alvo. Criou-se um novo cenário no mercado, em que empresas precisam ser proativas, abertas a mudanças. A Administração Estratégica ajuda a empresa a obter essa vantagem no mercado. Este artigo consiste em identificar a contribuição da administração estratégica como vantagem competitiva de uma organização. Para abordar sobre este tema foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre administração estratégica, planejamento estratégico, vantagem competitiva e suas respectivas relações. Com a pesquisa realizada concluiu-se que a administração estratégica é um fator de grande contribuição como vantagem competitiva de uma empresa, pois, além de beneficiar a empresa financeiramente, possibilita aos gestores ter uma clara visão do negócio.

Palavras-Chaves: Administração Estratégica. Vantagem Competitiva. Organização.

**ADMINISTRATION OF THE CONTRIBUTION AS STRATEGIC COMPETITIVE
ADVANTAGE OF AN ORGANIZATION**

Abstract

Currently companies are increasingly looking to stand out in the market. With the fierce competition, they need to get different methods and strategies to attract your target audience. It created a new scenario in the market, where companies need to be proactive open will change with managers who have the ability to create new alternatives for the company, so get an advantage over the other. The Strategic Management will help company to get that edge in the market. To address this issue we conducted a survey of concepts of strategic management, strategic planning, competitive advantage and their relationships. The methodology used was the bibliographical research. With the survey is concluded that strategic management is a major contributing factor as a competitive advantage of a company.

Keywords: Strategic Management. Competitive advantage. Organization

¹ Administradora, formada na Faculdade Presidente Antônio Carlos- UNIPAC Teófilo Otoni – MG – E-mail: elinha_1995@hotmail.com

² Professor Orientador. Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School. Professor de Economia do Curso de Administração da UNIPAC/ Teófilo Otoni. E-mail: adelmofsantos@gmail.com

³ Psicólogo, e licenciatura em História, especializado em Saúde Mental, Estresse e Dependência Química, Mestrando em Ciência, Tecnologia e Educação, Professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: thiagogondim2010@hotmail.com

⁴ Administrador, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: bakana@cemig.com.br

Introdução

As empresas buscam crescer no mercado, ser destaque entre as outras, ser referência, obter sucesso, ser líder em vendas, possuir maiores lucros, bons negócios, enfim, buscam obter estabilidade no mercado econômico.

Para que esses aspectos sejam alcançados é preciso saber sobre o planejamento da empresa, quais as estratégias que ela utiliza, quais as metas adotadas, ter total conhecimento de sua visão e de seus valores, conhecer seu mercado interno e externo, tudo isso envolve a administração estratégica.

Segundo QUINN (2001) estratégia é a “padronização ou planejamento que faz parte das principais metas, objetivos, políticas e sequência de atividades de uma empresa em um todo coerente”.

Possuir vantagem competitiva é o que todas as empresas que se inserem no mercado almejam. Pois assim elas sempre estarão um passo a frente de seus concorrentes. Porém poucas empresas buscam aprimorar seus conhecimentos sobre assuntos de total importância para elas mesmas.

Pensar estrategicamente, criando respostas para situações que pareçam impossíveis de serem resolvidas, é um diferencial que os gestores precisam ter no mercado competitivo.

“Quando se estuda o fenômeno da competição nas diferentes dimensões onde ele se manifesta, entende-se melhor a íntima e estreita relação que existe entre estratégia e competição.” (CHIAVEATO; SAPIRO, 2009, p. 25).

No intuito de utilizar os métodos empregados na área de Planejamento Estratégico, e verificar a relação da administração estratégica e vantagem competitiva, o presente artigo pretende responder a seguinte pergunta: Como a administração estratégica pode contribuir para a vantagem competitiva de uma empresa?

Este artigo busca pesquisar o conceito de administração estratégica, planejamento estratégico e vantagem competitiva, com isso entender a contribuição da administração estratégica como fator competitivo da organização.

O presente artigo é de grande importância, uma vez que existem pesquisas em relação à importância da administração estratégica, porém este tema busca identificar a contribuição da administração estratégica como vantagem competitiva dentro da organização.

Marco teórico

Administração Estratégica

As empresas desejam ser destaque no mercado, para isso elas precisam pensar diferente das demais. Fazer o que todas fazem não garante vantagem no mercado. Elas precisam preparar seus gestores, instruí-los a novas mudanças, pois os consumidores estão a cada dia mais exigentes.

Os gestores precisam estar cientes e antenados, buscando aprimorar seus conhecimentos, sua visão sobre o mercado e sobre a empresa, para assim conseguir criar novas estratégias em prol da organização.

“Administração estratégica é o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. (CERTO; PETER, 2010, p. 04).

“O processo de administração estratégica é contínuo – inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela”. (CERTO, PETER, 2010, p. 05).

O atual processo de administração estratégica costuma ser dominado pelo diretor-presidente, especialmente em organizações menores, considerado também o principal responsável pelo êxito do processo. No entanto, isso não significa que o diretor presidente efetue o processo de administração sozinho. Pelo contrário, o executivo bem-sucedido nesse campo geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização. (CERTO, PETER, 2010, p. 06).

Ao permitir que outros participem do processo de administração estratégica, mesmo executivos que ocupam níveis mais baixos na hierarquia, são alcançadas metas, objetivos e estratégias mais realistas, pois tal envolvimento constrói um compromisso maior na implementação das estratégias selecionadas para atingir as metas estabelecidas. (CERTO, PETER; 2010, p. 06).

Segundo FERREIRA, 2011, p. 115 apud FISCHMANN, 1987, p. 43:

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

“Embora a administração estratégica atribua significativa relevância aos aspectos internos da organização, não devemos perder de vista que o objetivo maior

da empresa é fornecer produtos ou serviços adequados ao seu ambiente”. (FERREIRA, 2011, p. 121).

Segundo FERREIRA, 2011, p. 116 *apud* Ansoff, 1990:

A administração estratégica compartilha com a administração por objetivos a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa. Entretanto, ao passo que a administração por objetivos utiliza os objetivos traçados como base de uma visão global da gestão, a Administração Estratégica se interessa pelo papel dos objetivos nas decisões estratégicas.

“Esse processo é circular, começa na primeira etapa, segue até a última e, então volta para primeira. A administração estratégica, portanto, consiste em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente”. (CERTO, PETER, 2010, p. 05).

A administração Estratégica surge então como uma evolução das ideias iniciais do planejamento empresarial, buscando considerar a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo: a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente, em seus diversos campos (econômico, social, político, cultural etc.). (FERREIRA, 2011, p. 118).

Para Ferreira (2011), a crítica mais comum à administração estratégica é a dificuldade de se prever a melhor estratégia de longo prazo em um ambiente com alto nível de turbulência ambiental.

Planejamento Estratégico

Estabelecer planos para a empresa é uma atividade que o gestor sempre estará executando. Planejar atividades a serem desenvolvidas, assim como também atividades futuras, é essencial para organização. O planejamento estratégico é uma forma de ajudar os gestores a ter um domínio maior e a controlar suas atividades.

“Mudar é questão de sobrevivência para as organizações. Elas devem ser proativas. É o processo de planejamento estratégico que vai assegurar sua evolução continuada e sustentável.” (CHIAVEATO, SAPIRO, 2009, p. 25).

De acordo com Oliveira (2012) O processo de planejar envolve uma forma de pensar; e uma eficiente forma de pensar envolve indagações; e indagações envolvem dúvidas sobre o que fazer, como, quando, quanto, por que, por quem e onde.

“O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.” (CHIAVEATO; SAPIRO, 2004, p. 39).

Segundo Oliveira (2006) O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Ainda de acordo com Oliveira (2006), o planejamento estratégico pode ser entendido como o processo de desenvolvimento de processos e atitudes capazes de facilitar a tomada de decisões no presente e no futuro, de forma mais rápida, coerente e eficiente. Neste contexto, (CHIAVEATO, 2010, p. 202-203), amplia o conceito ao entender que “O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, toada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz”.

O mesmo autor segue discutindo sobre as mudanças as serem adotadas para uma questão de sobrevivência futura das organizações:

“O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais eternos e os fatores organizacionais internos. Começam com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal.” (CHIAVEATO, 2010, p. 2004).

“Existem vários entendimentos e certa controvérsia quanto ao que seja planejamento; por desconhecimento, é visto como tomada de decisões futuras, previsão, adivinhação, bola de cristal, entre outros; para outros, pura perda de tempo, dadas as incertezas e a turbulência.” (BERNARDI, 2006, p. 05).

A elaboração de uma estratégia, além de um trabalho complexo, é muito específica e particular a cada empresa. Deve estar de acordo com todas as variáveis do modelo e do sistema, o que inclui os valores, e os objetivos, além do que é mais aplicável ou não, até diante de circunstâncias próprias e intrínsecas da empresa. (BERNARDI, 2006, p. 062).

“A estratégia é uma escolha que envolve toda organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção.” (CHIAVEATO; SAPIRO, 2009, p. 04).

CHIAVEATO; SAPIRO cita em sua obra, Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações, 2009, p. 261, as principais barreiras existentes sobre a execução de estratégias:

Barreiras de visão: somente 5% da força de trabalho compreendem satisfatoriamente a estratégia organizacional; Barreiras pessoais: somente 25% dos gerentes e executivos recebem incentivos e recompensas ligados à estratégia organizacional; Barreiras administrativas: 85% das equipes executivas gastam menos de uma hora por mês para discutir a estratégia organizacional e Barreiras de Recursos: 60% das organizações não alinham o orçamento com a estratégia organizacional.

Vantagem Competitiva

Conforme abordagens anteriores, por meio da vantagem competitiva a empresa consegue possuir um diferencial, se destacar entre as demais. O mercado é muito amplo, são muitas empresas que oferecem o mesmo serviço ou produto, sendo fundamental que os gestores estejam sempre criando estratégias que façam com que os consumidores escolham a sua empresa ao invés da outra. Essa disputa existe diariamente no ambiente de trabalho, e oferecer o mesmo serviço, ou, produto igual, a todas as empresas já não é mais funcional, as empresas hoje em dia buscam vantagem e diferencial.

“Vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva.” (PORTER, 1989, p. 23).

O instrumento essencial para identificar a vantagem competitiva e encontrar formas de aprofundá-la é a cadeia de valores que separa uma organização nas atividades diferentes que ela executa no projeto, produção, marketing, e distribuição de seu produto. (PORTER, 1989, p. 23).

Cada uma destas funções pode favorecer para a posição dos custos relativos de uma organização, criando também uma base para diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode surgir de fontes disparatadas como sistema de distribuição física com um valor mais baixo, uma atividade de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas maior”. (PORTER, 1989, p.31).

Segundo (PORTER, 1989, p.31), uma empresa ganha vantagem competitiva executando as atividades de custos e potenciais de diferenciação de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

“A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência.”. PORTER (1989)

A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. Para (PORTER, 1989, p.57) uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores.

Em sua obra PORTER (1989) diz que a capacidade de agregar valor competitivo em diversas áreas de negócios pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra.

Contribuição da administração estratégica como vantagem competitiva de uma organização

A administração estratégica busca atribuir um diferencial na empresa. Quando o gestor consegue esse diferencial, a organização possui uma vantagem, seja com lucro, ou seja, fazendo com que seu funcionário, busque contribuir mais com na empresa. As organizações precisam disso, pensar diferente das demais para conseguir se sobressair é o que o gestor busca ao aplicar a administração estratégica.

“Uma organização pode obter diversos benefícios praticando a administração de forma estratégica, talvez o mais essencial deles seja a tendência de as organizações subirem seus níveis de lucratividade”. (CERTO; PETER, 2010, p. 06).

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem obter outras vantagens na implementação de um sistema de administração estratégica. Por exemplo, ela pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. (CERTO; PETER, 2010, p. 06).

Com a ênfase da administração estratégica na avaliação do ambiente da organização, e menos provável que ela seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em repentina desvantagem. (CERTO; PETER, 2010, p. 06).

Segundo CERTO, 2010, p. 08 apud GREENLEY, 1986, p. 106 é possível identificar alguns benefícios adicionais que a administração estratégica com frequência pode gerar para as organizações:

Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio; facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado; identifica qualquer necessidade de redefinição da natureza do negócio; minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas; chama a atenção dos executivos para as mudanças e permite ações em resposta a elas.

Os benefícios não ocorrem automaticamente, eles são obtidos somente se a organização usar tal sistema de maneira efetiva e eficaz. Caso contrário pode facilmente acarretar problemas, como redução de lucratividade, baixa motivação dos funcionários para atingir as metas organizacionais e surpresas no ambiente capaz de prejudicar a organização. (CERTO; PETER, 2010, p. 08).

“Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos”. (FERREIRA, 2011, p. 115).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem

Para a elaboração da pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa, que segundo Malhotra (2001), fornece uma melhor identificação entendimento do contexto do assunto.

Já PEREIRA, José Martins (2010) começa do princípio de que existe uma ligação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser conceituada em números.

Quanto aos fins

Quanto aos fins este estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva, que de acordo com PEREIRA, José Martins (2010) “Visa transferir os pontos que possuem certo conhecimento, ou estabelecer relações existentes entre variáveis. Precisa usar técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Envolve ao todo uma forma de levantamento”.

Quanto aos meios

Em relação aos meios de pesquisa foi utilizado neste trabalho um estudo bibliográfico através do levantamento dos aspectos teóricos de administração

estratégica, vantagem competitiva e sua contribuição na organização. A pesquisa bibliográfica foi feita em livros e artigos através da coleta de informações acerca do assunto.

Ela é definida por PEREIRA, José Martins (2010) “Quando é criada através de material já publicado, feito principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponível na internet”.

Considerações finais

O presente artigo é fundamentado em uma pesquisa bibliográfica que buscou identificar a contribuição da administração estratégica como fator competitivo da organização. Visto que a administração estratégica é de fundamental importância para gestores que buscam uma forma de administrar diferente e ter um diferencial no mercado de trabalho.

“Uma organização pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica talvez o mais importante deles seja a tendência de as organizações aumentarem seus níveis de lucro”. (CERTO; PETER, 2010, p. 06).

Como já foi dito o mercado evoluiu bastante, surgiram novas tecnologias, os consumidores passaram a exigir mais das empresas, ou seja, houve um dinamismo no mercado, em que os gestores precisam adotar novas formas de administrar para obter uma vantagem competitiva.

Como diz SERRA, “o fato é que simplesmente estabelecer metas de crescimento, de faturamento ou de lucro não são as ações suficientes para garantir o sucesso dos empreendimentos”. (SERRA, 2012, p. 32).

Frente a isto é possível afirmar que é preciso administrar estrategicamente para obter vantagem competitiva.

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem obter outras vantagens na implementação de um sistema de administração estratégica. Por exemplo, ela pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. (CERTO; PETER, 2010, p. 06).

Assim, após ser realizada uma pesquisa sobre o tema em questão, é possível entender que a administração estratégica contribui diretamente como vantagem competitiva da organização, pois ao adotar essa maneira de administrar, a empresa se diferencia das outras, os funcionários entendem aonde a empresa quer chegar e o que eles podem ganhar, os gestores dominam os negócios, ficam preparados para

possíveis mudanças, conseguem se manter á frente da concorrência, sendo assim é possível afirmar que a administração estratégica é um fator de grande relevância para a empresa obter uma vantagem competitiva no mercado.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- BERNARDI, Luiz Antoni. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação** – São Paulo: Atlas, 2006.
- CERTO, Samuel C.; PETER J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar – 3ª edição – São Paulo, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos** – 2ª edição – Rio de Janeiro, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**– Rio de Janeiro, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações** - 2ª edição – Rio de Janeiro, 2009.
- DRUCKER P. **Introdução à Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984, p.133-136.
- FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas/ Ademir Antonio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira, São Paulo: Cengage Learning 2011.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de Estratégias: Identificação e análise de problemas**. Tese de Livre- Docência, FEA-USP, 1987.
- GREENLEY, G. E. “Does strategic planning improve company performance?”. Long Range Planning, 19,n.2, 1986, p.106.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 201, p. 719.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22 ed. – São Paulo, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 30 ed. – São Paulo, 2012.
- PEREIRA, José Martins. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica** – 2ª edição -São Paulo, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva** – Rio de Janeiro, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.20-26.

SERRA, Fernando A. Ribeiro, Maria Cândida S. Torres, Alexandre Pavan Torres, Manuel Portugal Fonseca. **Administração Estratégica** – 5ª edição - Florianópolis: Insular, 2012.

.