

Análise comparativa de estratégias de empresas: fundamentos de uma boa estratégia

Cezar Augusto Romano (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br
Paulo Henrique Ferrarini Gevaerd (UTFPR) paulogevaerd@alunos.utfpr.edu.br

Resumo:

O que é estratégia organizacional, como desenvolvê-la na organização e como avaliar seus resultados são problemas que qualquer empresa enfrenta ao iniciar suas atividades. O presente trabalho tem o objetivo de apresentar diversas abordagens sobre a maneira como estudar e aplicar a estratégia empresarial. A base do estudo está presente no livro "Estratégia Boa, Estratégia Ruim" de Richard Rumelt. Outro ponto de vista é a produção bibliográfica para a FGV, "Estratégia de Empresas", em que é apresentada uma nova visão de estratégia, a Gestão Competitiva. De Porter a "Estratégia Competitiva" o livro que traz a análise das forças que dirigem a concorrência na indústria, bem como as estratégias competitivas genéricas e por último "A Estratégia Competitiva Desmistificada", de Bruce Greenwald e Judd Kahn, trazem argumentos relevantes sobre a maneira como tratamos os conceitos apresentados por Porter.

Palavras chave: Estratégia Empresarial, Gerenciamento de Empresas, Análise Estratégica.

Comparative analysis of business strategies: fundamentals of a good strategy

Abstract:

What is organizational strategy, and develop it in the organization and how to evaluate their results are problems that any company faces when starting their activities. This study aims to present different approaches on how to study and implement the business strategy. The basis of the study is present in the book "Estratégia boa, estratégia ruim" by Richard Rumelt. Another view is the bibliographic production for FGV, "Estratégia de Empresas", which presents a new view of strategy, Competitive Management. Porter the "Estratégia Competitiva" book that brings the analysis of the forces driving competition in the industry and the generic competitive strategies and finally the "Estratégia Competitiva Desmistificada" by Bruce Greenwald and Judd Kahn brings relevant arguments on the way we treat the concepts presented by Porter.

Key-words: Business Strategy, Business Management and Strategic Management.

1. Introdução

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar diversas abordagens sobre a maneira como estudar e aplicar a estratégia empresarial. A base do estudo está presente no livro "Estratégia Boa, Estratégia Ruim" de Richard Rumelt, o autor traz a luz da estratégia a ideia de que apenas a estruturação de missão, visão e valores não são suficientes para as empresas obterem sucesso.

A partir da leitura do livro de Rumelt, foi estendida a pesquisa a outros autores, sendo o segundo estudo apresentado fruto da pesquisa de David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres e Murilo Ramos Alambert Rodrigues, numa produção bibliográfica para a FGV, *oEstratégia de Empresas*, em que é apresentada uma nova visão de estratégia, a Gestão Competitiva.

De Michael Porter, vem a *oEstratégia Competitiva* o livro que traz a análise das forças que dirigem a concorrência na indústria, bem como as estratégias competitivas genéricas para as empresas tomarem ações ofensivas ou defensivas e melhorarem suas margens de lucro em diversos cenários.

De uma maneira singular *oA Estratégia Competitiva Desmistificada*, de Bruce Greenwald e Judd Kahn, traz argumentos relevantes sobre a maneira como tratamos os conceitos apresentados por Porter, e apresenta uma possível análise de como deveríamos atuar para termos reais estratégias de sucesso, principalmente levando em consideração as barreiras de entrada.

2. Estratégia boa, estratégia ruim ó Richard Rumelt, 2011

O que é estratégia organizacional, como desenvolve-la na organização e como avaliar seus resultados são problemas que qualquer empresa enfrenta ao iniciar suas atividades. Partindo da ideia de que não basta apenas ter definidas suas missões, visões e valores Richard Rumelt trata do conceito *Estratégia Boa* ao acompanhar diversos casos de empresas em que prestou consultoria e outras tantas que estudou ao longo dos seus anos de trabalho no ramo de estratégia empresarial.

oA ideia básica da estratégia é a aplicação dos pontos fortes contra os pontos fracos. Ou, aplicar os pontos fortes sobre as oportunidades mais promissoras. O tratamento moderno padrão da estratégia expandiu essa ideia para uma discussão rica sobre pontos fortes em potencial, atualmente chamados de vantagens. Porém ter clara as vantagens não é errado, porém acabam renegando duas fontes importantes de pontos positivos para as organizações: (a) *Ter uma estratégia coerente, coordenando políticas e ações* e (b) *criar novos pontos fortes através de mudanças sutis de ponto de vista.* (RUMELT, 2011)

Se existe estratégia boa é fato que o oposto é verdade, então, segundo (RUMELT, 2011) *oEstratégia ruim não é a falta de uma boa estratégia. Ela surge de equívocos específicos e de deficiências da liderança.* E continua, *oPara detectar a má estratégia, procure por uma ou mais dessas características principais: Floreio, não enfrentamento do desafio, confundir metas com estratégia e objetivos estratégicos ruins.*

Analisando diversos casos (RUMELT, 2011) chegou à conclusão de que *oA estratégia ruim é a fuga ativa do trabalho árduo de se planejar uma boa estratégia.* E pode ser entendida por três vertentes mais comuns: *oUm motivo comum para escolher a fuga é o sofrimento ou a dificuldade da escolha entre valores e lados opostos. A segunda vertente para a má estratégia é preencher os espaços vazios com visão, missão e valores, substituto para o trabalho árduo da análise e da ação coordenada. A terceira vertente é a crença de que tudo o que se precisa para ter sucesso é uma atitude mental positiva.*

Portanto, se entendermos que não existe boa estratégia sem um trabalho árduo em cima de estudos de mercado e análise de cenários pode-se definir que *oO cerne da boa estratégia*

contém três elementos: (1.) Um diagnóstico que define ou explica a natureza do desafio, (2.) uma diretriz política para lidar com o desafio e (3.) um conjunto de ações coerentes que são concebidas para conduzir a diretriz política. (RUMELT, 2011)

Rumelt (2011) indica, além dos três pontos anteriores, outras fontes de poder de estratégias utilizadas por empresas nas mais diversas situações: (a.) *alavancagem*, (b.) *objetivos imediatos*, (c.) *sistemas de elos em cadeia*, (d.) *projeto*, (e.) *foco*, (f.) *crescimento*, (g.) *vantagem* (h.) *dinâmica*, (i.) *inércia e entropia*. Deixando claro que, não essas as únicas fontes de solução de problemas, mas que, na sua visão boa parte delas se estende para além do contexto de negócios e se aplica também a situações de governo, segurança e entidades sem fins lucrativos.

A alavancagem, segundo Rumelt (2011), é um tipo de vantagem livre de contexto, não estando enraizada na mecânica específica de um negócio, setor de atividade ou situação, além disso é a extração de energia e ações focadas que canalizadas, no momento correto, para objetivos centrais, consegue produzir uma cascata de resultados favoráveis.

Ter objetivos imediatos, para Rumelt (2011), é uma das ferramentas mais poderosas de um líder, criar um objetivo que esteja próximo o suficiente em mãos para ser viável, indica um alvo razoável de ser atingido ou até superado pela organização. Dessa maneira o líder não passa apenas metas inatingíveis, absorve parte dos problemas maiores e principalmente motiva a equipe a atingir novas metas na medida em que as anteriores são conquistadas.

Um sistema tem uma lógica de *elos em cadeia* quando seu desempenho é limitado por sua subunidade ou elo mais fraco. Quando existe um elo fraco, a cadeia não fica mais forte ao fortalecer os outros elos. (RUMELT, 2011). Dessa maneira, os investimentos nas áreas da empresa devem ser coerentes de tal maneira que os fatores limitantes sejam compreendidos e então trabalhados para que o ponto mais fraco (aquele que limita, por exemplo, a qualidade ou custo) seja melhorado ampliando a margem do limite.

3. Estratégia de empresas - Lobato, Filho, Torres e Rodrigues, 2003

Acima foram apresentados alguns dos conceitos de Richard Rumelt para o atingimento de uma Estratégia Boa, mas para poder compreender melhor o que é estratégia empresarial é de suma importância analisar a evolução do pensamento estratégico, a evolução se dá mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de ideias anteriores (LOBATO et al., 2003).

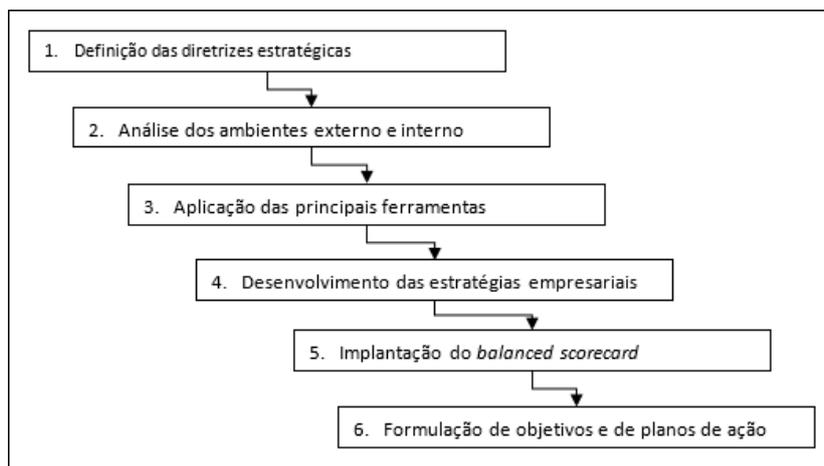
Se observarmos as escolas de estratégia entre os anos de 1950 e 1990, segundo Lobato et al. (2003), cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas. O quadro 1 resume as escolas do pensamento estratégico e suas características principais.

Descrição	Escola de Pensamento				
	Planejamento Financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento Estratégico	Administração estratégica	Gestão Estratégica
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Análise da estrutura da indústria	Pensamento sistêmico
	Controle Financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	Contexto econômico e competitivo	Integração entre planejamento e controle
	Administração por objetivos (APO)	Curva de experiência	Análise dos recursos internos e competências	Estratégias genéricas	Coordenação de todos os recursos para o objetivo
		Estudo de cenários	Alocação de recursos	Cadeia de valor	Organização estratégica
			Foco na formulação	Foco na análise e implementação	Direção estratégica
				Pesquisas e informações com base analítica	Foco nos objetivos financeiros
Sistema de valores				Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas				Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Lobato et al, 2003

Tabela 1: Evolução do pensamento estratégico

Da análise do quadro 1 Lobato et al. (2003) propõe um novo modelo de gestão ãA escola da Gestão Estratégica Competitiva, ãque busca uma visão mais integrada das escolas do pensamento estratégico. Essa escola pode ser resumida como o apresentado na Figura 1.



Fonte: Lobato et al, 2003

Figura 1. Modelo Resumo da Gestão Estratégia Competitiva

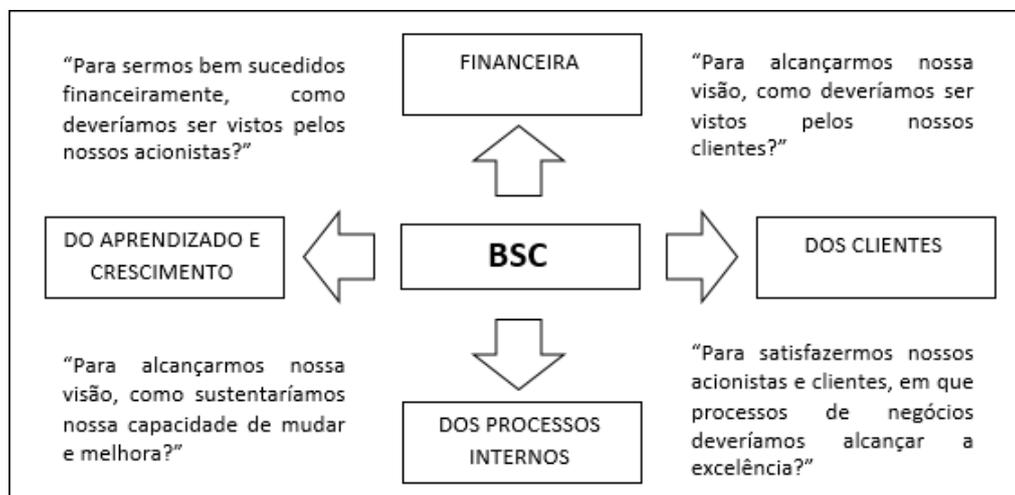
Para Lobato et al. (2003), ãas diretrizes estratégicas são definidas pela visão, missão e valores da organização. Essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para as ações proativas.ö

Os cenários permitem analisar, a longo prazo, num mundo onde reina a complexidade. As tendências hoje existentes influenciam decisivamente o futuro, mas sempre sob o signo da imprevisibilidade (SCHWARTZ, 1991 apud LOBATO et al. 2003). Dessa maneira podemos entender que a análise contínua dos cenários que cruzam com a estratégia da empresa é de fundamental importância para manutenção da vida da mesma.

Para assegurar a sobrevivência da organização e garantir seu futuro, Lobato et al (2003), apresenta algumas ferramentas que foram desenvolvidas para implementação de estratégias, como por exemplo: (a.) *Estratégias de expansão de mercado (Matriz de Ansoff e Matriz do Boston Consulting Group)*, (b.) *Curva de ciclo de vida do produto*, (c.) *Matriz de planejamento estratégico de negócios da McKinsey-Ge*, (d.) *o modelo de Porter das estratégias genéricas e de competição* e (e.) *Sistemas de Atividades, também de Porter*.

Segundo Lobato et al. (2003), as estratégias devem fluir das atividades como um todo. Para abranger todos os aspectos da organização, as estratégias devem ser segmentadas por dimensões ou famílias, como por exemplo: (a.) *Estratégias de Marketing (Mix de Marketing)*, (b.) *Estratégias de Recursos Humanos*, (c.) *Tecnologia da Informação*, (d.) *Estratégia de integração vertical*, (e.) *Estratégias de logística* e (f.) *Estratégias financeiras*.

No sentido de garantir a harmonia e integração entre as diversas estratégias os Lobato et al. (2003) sugere a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*, ferramenta pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas. Os estrategistas podem assim avaliar melhor o desempenho corporativo e das unidades estratégicas de negócios, num processo constante de aprendizado de toda a cadeia de valor da organização. Pode também ser representado pela Figura 2.



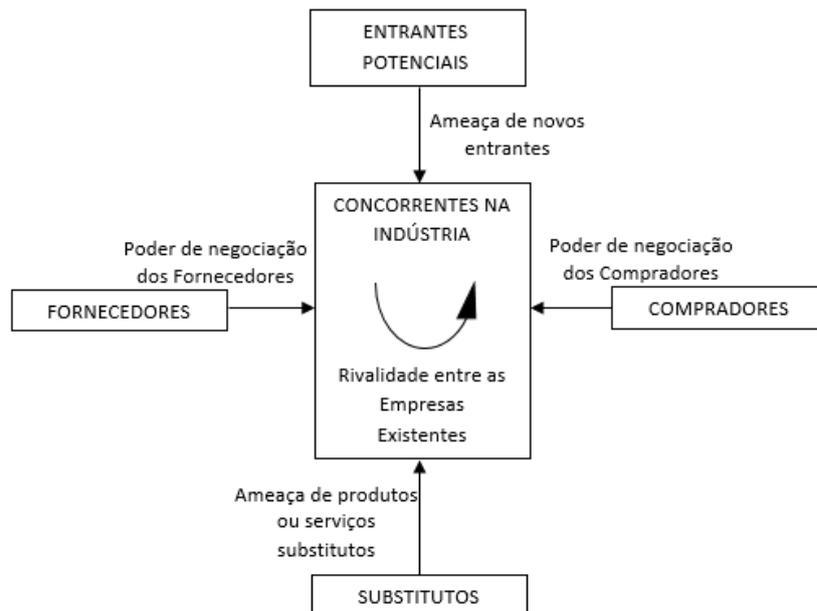
Fonte: Kaplan et al., 1996 apud Lobato et al. 2003

Figura 2. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Por fim, os autores indicam que a partir das definições estratégicas é necessário tomar atitudes em relação aos objetivos a serem alcançados pela empresa, sendo a ferramenta GUT apontada como modelo para melhor definição das prioridades entre os objetivos e assim a definição das metas, sendo essas tarefas menores e mais fáceis de serem atingidas. Uma vez tendo essas definições é necessário desenvolver planos de ação para cada uma das metas e aí mais uma ferramenta o 5W2H.

4. Estratégia competitiva ó Porter, 1980

Como pode-se observar no Quadro 1, os anos 1980 foram marcados pela Administração Estratégica e, é desse período, que Michael E. Porter traz a análise das cinco forças competitivas com a ideia principal de que ãa essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete (PORTER, 1980).



Fonte: Porter, M. 1980

Figura 3. Forças que dirigem a concorrência na Indústria

Da Figura 3 temos as indicações das forças, que segundo Porter, atuam no mercado sendo que ão conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. (PORTER, 1980)

A primeira força discutida por Porter é a possibilidade de novos entrantes começarem, como novas ideias, capital e entusiasmo, a competir. O que impede que isso aconteça ou dificulta as chances desse fato acontecer são as barreiras de entrada. Para Porter algumas delas são as principais: (a.) economias de escala, (b.) diferenciação do produto, (c.) necessidade de capital, (d.) custos de mudanças, (e.) acesso aos canais de distribuição e (f.) desvantagens de custo independentes de escala. Além delas Porter indica também que Políticas Governamentais podem ser impeditivos de entrada.

No próximo capítulo será apresentada uma outra visão sobre as barreiras de entrada, Greenwald e Kahn (2006), entendem que as barreiras de entrada são, das cinco forças, as principais e das barreiras de Porter, apenas três devem realmente ser levadas em consideração, mas vistas pelo lado de vantagens competitivas. Portanto, para efeito de análise é interessante entender como Porter vê essas mesmas três forças.

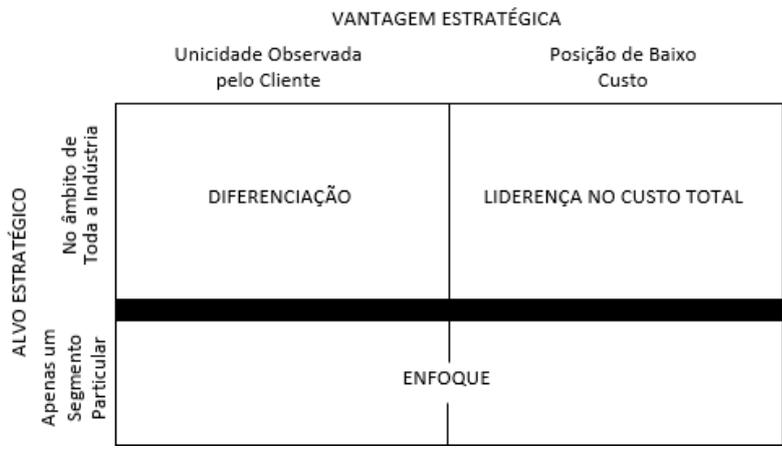
A vantagem competitiva de suprimento para Greendwald e Kahn, é o acesso à tecnologia, fornecedores ou outras informações que seus concorrentes que tenham a intenção de entrar deverão demandar maiores investimentos e assim desistir de acessar o mercado. Para Porter, essa vantagem competitiva na verdade é vista como barreira de entrada por desvantagens de custo independentes de escala.

As empresas estabelecidas pode ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como os seguintes: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem. (PORTER, 1980).

Com relação à vantagem competitiva de demanda, podemos entender que Porter interpreta em duas frentes de barreiras, diferenciação dos produtos e custos de mudanças, para Porter (1980) a diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes e custos de mudanças são os custos com que se depara o comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro seja por ter que alterar processos internos, dar novos treinamentos etc.

E por último as economias em escala de Greenwald e Kahn tem as mesmas relações que Porter faz, referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias em escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis. (PORTER, 1980)

Além das 5 forças competitivas Porter (1980) apresenta o conceito da estratégias competitivas genéricas, sendo elas a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Para Porter (1980) As empresas descobriram diversas maneiras de enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa, e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Entretanto, em sentido mais amplo podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes.



Fonte: Porter, M., 1980

Figura 4. Três Estratégias Genéricas

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. (PORTER, 1980)

A estratégia de custo de Porter levanta a questão que para ser líder em custos a empresa deve focar sua estrutura em controle rígido nos gastos e despesas gerais da empresa, redução de custos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assistência, força de vendas, publicidade etc. Dessa maneira mesmo que os concorrentes rebaixem seus preços de venda a empresa estará protegida pela margem interna entre valor de venda e custos mais baixos internos de produção.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. (PORTER, 1980)

Já a estratégia por diferenciação é a entrega de produto ao comprador não pelo produto em si, mas pelo reconhecimento da marca que aquele produto carrega. O comprador aceita os custos do produto pois a marca do mesmo garante a ele qualidades que nenhum outro concorrente pode atingir.

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. (PORTER, 1980)

Enfocar um único setor e ser o melhor servidor daquele segmento, é o que a última estratégia de Porter representa. O enfoque num único setor é uma estratégia pois, ao desenvolver a empresa naquele segmento ela terá experiências únicas que outras empresas, mais genéricas, não poderão obter pois não tem o mesmo foco.

5. A estratégia competitiva desmistificada ó Greenwald e Kahn, 2006

Se para Lobato et al. (2003), é de fundamental importância utilizar as ferramentas para analisar cenários, definir estratégias e desenvolver planos de ação, tendo como base as teorias de Porter, Drucker e Kaplan, Greenwald e Kahn (2005), apesar de se utilizar da metodologia de Porter, vão direto ao ponto, que na visão deles, é o foco principal para se ter uma estratégia eficiente: As barreiras de entrada.

Para Greenwald e Kahn (2005), decisões estratégicas são aquelas cujos resultados dependem das ações e reações de outras entidades econômicas. Decisões táticas são as que podem ser tomadas em isolamento e que dependem, em grande parte, de uma implementação competente. Sendo assim, Das cinco forças apresentadas por Porter uma delas é tão dominante perante as outras para se desenvolver estratégias vencedoras que todas as outras deveriam ser ignoradas para se concentrar apenas nela ó barreiras de entrada

Ao longo do livro os autores defendem a ideia de que a vida em um mercado não protegido é um jogo disputado em um campo nivelado em que qualquer um pode entrar. Nesses mercados apenas os mais capazes sobreviverão e prosperarão e, mesmo esses, devem estar em permanente estado de alerta. Sem a proteção de barreiras de entrada, a única opção restante para uma empresa é atuar com máxima eficiência e eficácia. (GREENWALD e KAHN, 2006)

Desse maneira os autores comparam a ação que as empresas devem tomar para se tornarem mais eficientes como táticas e não estratégias, o que não a torna menos significativa, portanto a busca da eficácia operacional não leva em conta todas as interações *externas* que são a essência de uma estratégia verdadeira.

A existência de barreiras de entrada em determinado mercado significa que as empresas ali estabelecidas fazem coisas que seus rivais em potencial não são capazes. Ser capaz de fazer o que empresas concorrentes não conseguem é a definição de vantagem competitiva. Portanto, *barreiras de entrada* e *vantagens competitivas estabelecidas* são simplesmente dois modos de escrever a mesma coisa. (GREENWALD e KAHN, 2006)

O que os autores querem dizer é que para se ter uma estratégia vencedora é necessário concentrar as atenções as barreiras de entrada, que por sua vez, são as próprias vantagens competitivas das empresas em relação aos seus concorrentes. Porém, segundo os próprios autores existem apenas três tipos de vantagens competitivas: (a.) *Suprimento*, (b.) *Demanda* e (c.) *Economia de escala*.

A vantagem competitiva suprimento para os autores é produzir e entregar produtos e serviços a custos menores que os de seus concorrentes. Algumas vezes custos mais baixos têm origem no acesso privilegiado a *inputs* cruciais, como minério de alumínio ou depósitos de petróleo facilmente recuperáveis. Mais frequentemente, vantagens de custo se devem a tecnologias proprietárias, protegidas por patentes ou por experiência, ou uma combinação de ambas. (GREENWALD e KAHN, 2006)

Com relação à vantagem competitiva demanda Greenwald e Kahn (2006) dizem que algumas empresas têm acesso a demandas de mercado que seus concorrentes não conseguem atender. Esse acesso não deve ser atribuído a uma simples questão de diferenciação de produto ou *branding*, uma vez que isso pode ser igualado por outras empresas, e sim à captação do cliente com base no hábito, no custo de mudança ou nas dificuldades e nos custos de se procurar um fornecedor alternativo.

E continuam, se nenhuma força interferir no processo de entrada de concorrentes, a lucratividade cairá a um nível em que empresas eficientes não conseguem ganhar mais que um retorno normal sobre o capital investido. São barreiras de entrada, e não a diferenciação por si só, que criam oportunidades estratégicas.

Sobre a terceira vantagem competitiva Greenwald e Kahn (2006) dizem que não depende do tamanho absoluto da empresa dominante, mas da diferença de tamanho entre ela e suas rivais, isto é do *Market share*. Se os custos médios por unidade declinarem à medida que a empresa aumentar a produção, os concorrentes de menor porte não serão capazes de se igualar a esses custos, embora tenham igual acesso à tecnologia e a recursos, enquanto não puderem atingir a mesma *escala* de operação.

Para concluir o raciocínio, o foco das empresas que atuam sem vantagens competitivas deve ser a concentração de todos os esforços para se tornarem mais eficientes e para aquelas empresas que tem reais vantagens competitivas deve ser desenvolver estratégias pensando na concorrência.

6. Conclusões

Quando Rumelt diz que a primeira vantagem natural da boa estratégia surge porque as outras organizações geralmente não possuem uma, parece um comentário óbvio, principalmente pelo simples fato de que concorrer contra estratégias mais fracas é sempre um caminho mais fácil, porém ao desenvolver seu raciocínio ao longo dos 16 capítulos e apresenta na verdade um conjunto de condições para que se tenha uma estratégia boa.

Rumelt defende que diagnosticar, ou seja, realizar a análise de cenários e tendências, é o primeiro passo e que para uma empresa ter uma estratégia boa não adianta se ater apenas a teoria, sendo a principal referência dele Porter e Drucker, e não ter desenvolvido dentro da própria empresa as políticas que levam todas a tomarem as ações necessárias para que a estratégia funcione.

As relações de Rumelt se confirmam quando são entendidos os conceitos que Lobato et al. passam primeiro ao localizar os períodos e os avanços dos estudos estratégicos ao longo das últimas décadas. No segundo caso estudado os autores defendem uma nova visão de modelo a Gestão Estratégica Competitiva, que é fundamentada basicamente nos estudos de Porter, Drucker, Mintzberg e outros autores.

Lobato et al. propõe, assim como Rumelt, porém com a aplicação de diversas ferramentas, a definição de diretrizes estratégicas a análise dos ambientes externo e interno e a implantação do *balanced scorecard*, ferramenta de análise de indicadores de quatro perspectivas da empresa a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, como solução para aplicação e manutenção da estratégia.

Os três autores apresentados se baseiam em Porter, e é dele que vem a terceira análise, em 1980 Porter apresenta novas maneiras de estudarmos e entendermos como as empresas estão inseridas em seu ambiente. A partir da análise das cinco forças competitivas (competição entre concorrentes, produtos substitutos, negociação dos clientes, negociação dos fornecedores e novos entrantes) surgem as possibilidades de se posicionar mais defensivamente ou ofensivamente perante o mercado.

Além disso Porter apresenta as estratégias genéricas competitivas para enfrentar a concorrência e com isso melhorar as margens. Liderança no custo total, estratégia em que a empresa foca em produzir pelo custo mais baixo possível, diferenciação quando a empresa é compreendida pela marca e alguma propriedade do produto é entendida pelo cliente de tal maneira que o custo do mesmo não é o diferencial no momento da compra e enfoque em um setor específico tornando-se referência pela experiência e profundidade de conhecimento do setor.

Porter dá a base de estudos do mercado e Greenwald e Kahn entendem que é necessário, para obter sucesso, apenas parte do que é apresentado por Porter. Na visão dos autores a estratégia mais eficiente que se pode ter é entender que o ambiente externo está sendo conduzido principalmente pelas vantagens competitivas que as empresas tem.

Se focar os esforços em compreender quais são as barreiras de entrada e aproveitar as vantagens de suprimentos, demanda ou economia em escala as empresas terão maior sucesso nas suas estratégias.

Todos os autores, mesmo os que tentam sair ou apresentar soluções diferentes, acabam entrando na teoria de Porter. As definições por ele estabelecidas são utilizadas de diversas maneiras. Outro fator apresentado por todos é que não importa o quanto se faça pesquisa ou tente entender o mercado se não houverem diagnósticos coerentes desses fatos e que a empresa não tenha as diretrizes internas bem definidas para que as pessoas possam agir com rapidez para atingir as metas propostas, o esforço sempre será em vão.

Referências

GREENWALD, B.; KAHN, J. *A estratégia competitiva desmistificada, uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios.* Editora Campus. São Paulo ó SP. 2006.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS, J.F.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. *Estratégia de empresas ó Série Gestão Empresarial.* Fundação Getúlio Vargas ó FGV. Rio de Janeiro ó RJ. 2003.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Editora Campus. São Paulo ó SP. 1980.

RUMELT, R. *Estratégia boa, estratégia ruim.* Editora Campus. São Paulo ó SP. 2011.