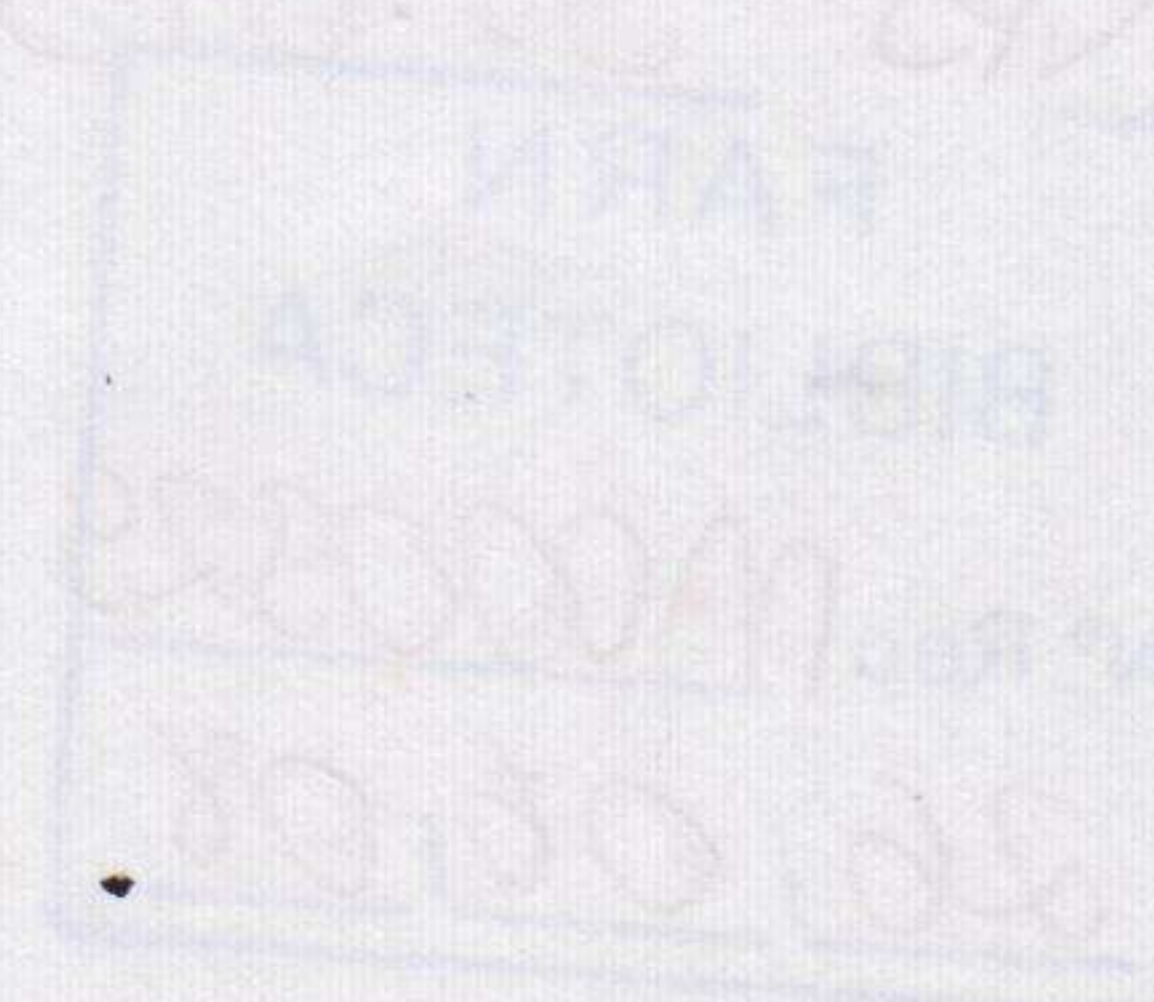


LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO  
NORTE

## GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

VALÉRIA CECÍLIA CAVALCANTI ROZA

NATAL  
Outubro/ 2005



Roza, Valéria Cecília Cavalcanti

Gerenciamento Estratégico como Vantagem Competitiva / Valéria Cecília Cavalcanti Roza. – Natal: FARN, 2005.

21. f.

Orientador: Joana D'Arc Silva Galvão de Carvalho (Esp.)

Monografia (Especialização MBA em Auditoria e Perícia Contábil) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte; Fundação Visconde de Cairu.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. Gerenciamento Estratégico – Monografia. 3. Vantagem Competitiva – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

RB-31.078

FARN  
BIBLIOTECA

Nº Reg. M000929

26/06/08

M  
65.012.2

R7368

2005

EX:01

VALÉRIA CECÍLIA CAVALCANTI ROZA

## GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Monografia apresentada ao curso de MBA – Auditoria e Perícia da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como parte do requisito obrigatório para a obtenção do título de Especialista em Auditoria e Perícia. Orientadora: Joana D'Arc Silva Galvão de Carvalho, Especialista.

NATAL – RN  
Outubro/ 2005

## RESUMO

Um novo ambiente competitivo global está surgindo, sendo necessário à captação das grandes tendências que estão se delineando para os próximos anos, permitindo a sobrevivência empresarial junto a concorrência que se utiliza de novas táticas para melhor competir preço e qualidade dos produtos, acompanhada de uma forte ferramenta, "A propaganda", através do resultado de superioridade de um ou mais dos fatores: habilidade, criatividade, disponibilidade de recursos, conhecimentos, posição geográfica (e de mercado) e baixo custo, fazendo com que o produto e/ou serviço tornem-se financeiramente acessíveis aos clientes.

**Palavras-chave:** Concorrência; Planejamento e Custo Estratégico; Vantagem Competitiva; Qualidade; Inovação.

## SUMÁRIO

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO            | 6  |
| 2. OBJETIVOS             |    |
| 2.1 GERAIS E ESPECÍFICOS | 9  |
| 3. JUSTIFICATIVAS        | 10 |
| 4. QUESTÕES DE PESQUISA  | 12 |
| 5. METODOLOGIA           |    |
| 5.1 TIPO DE PESQUISA     | 13 |
| 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA  | 13 |
| 5.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS | 14 |
| 5.4 COLETA DE DADOS      | 14 |
| 5.5 TRATAMENTO DOS DADOS | 14 |
| 6. REFERENCIAL TEÓRICO   | 15 |
| 7. CONCLUSÃO             | 19 |
| REFERÊNCIAS              | 21 |

## 1. INTRODUÇÃO

Um novo ambiente competitivo global está surgindo, sendo necessário à captação das grandes tendências que estão se delineando para os próximos anos, permitindo a sobrevivência empresarial.

A concorrência lança uma corrida pela posição, usando táticas para melhor competir preço, lançamento e a publicidade do produto, invalidando os demais competidores que não conseguem acompanhar o ritmo. Isso, porque a globalização muito tem ajudado para o surgimento de novos produtos, evoluindo cada vez mais rápido, substituindo os produtos "tradicionais", tornando as instalações de produção e de prestação de serviço em desuso, onde há pouco tempo eram tidas como grandes novidades.

As empresas terão que se adequar aos novos modelos de gestão, onde os usuários sofisticados, que se revestem na figura dos gestores do futuro, exigirão os trabalhos em equipe, existindo o intercâmbio de informações, compartilhamento no processo decisório e outras práticas de administração que leve em conta o fato de que produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas.

O mercado exige das empresas, iniciativas estratégicas de custos, agilidade, qualidade, compressão do tempo em seus ciclos operacionais e implementação tecnológica na informação. Além dessas mudanças internas, faz-se necessário à busca de forças externas, como a formação de alianças estratégicas em parceria com fornecedores e clientes. Onde a precisa identificação do problema é a parte principal para o processo de solução, onde a busca apressada, sem investigar as causas pode levar à aplicação errada de um remédio errado, sendo necessário um intenso esforço de marketing para erguer novamente as vendas adequando-se as mudanças de hábito dos clientes.

É necessário estabelecer um processo de monitoramento constante dentro das empresas, que possibilite à sua organização cumprir os objetivos propostos e manter o seu processo de crescimento. Já que o interesse principal é a obtenção do retorno sobre o seu capital, que se não obtido mesmo a longo prazo, a deficiência deverá ser corrigida, ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis.

O processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégias, posturas, no sentido de, adaptando-se as turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e intermediável busca da excelência, o que viabilizará a sua sobrevivência de longo prazo, é a chamada Gestão Estratégica ou Administração Estratégica (TACHIZAWA, et al, 2000)

Apesar de sensatez inerente a esse raciocínio, é comum encontrar uma grande distância entre o cotidiano e o processo de construir o longo prazo da organização, principalmente em ambiente extremamente dinâmico como o da economia nacional, com a gama de informações, onde o gestor deve obter o domínio de tais para poder perceber a visão global que o cerca, tornando a competitividade cada vez mais forte.

**Diante do exposto acima, como uma empresa deverá se comportar para acompanhar o crescimento competitivo e assim chegar a excelência de mercado?**

## 2. JUSTIFICATIVA

### 2. OBJETIVOS:

#### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as formas para detectar a necessidade do Mercado no âmbito empresarial.

#### 2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Focalizar os pontos críticos, evitando perda de tempo e aumento de custo;
- b) Proporcionar medidas de correção de maneira ágil;
- c) Apresentar um custo de realização inferior aos benefícios proporcionados para a Empresa;
- d) Estabelecer as prioridades dos objetivos da empresa;
- e) Estabelecer os desafios;
- f) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- g) Estabelecer as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- h) Estimular a iniciativa, à cooperação espontânea, à criatividade, à harmonização de interesses;

### 3. JUSTIFICATIVA

A crise empresarial é tida, por muitos, com mais um problema de visão do que propriamente crise, devido à insistência em manter modelos inadequados ao sistema, bem como pretensão exorbitante do lucro; da produção em massa; economias de escala; previsibilidade; mercado aquecido e consumidor; péssimos planos de negócio; a concorrência desleal, onde o mercado informal ultrapassa as barreiras da carga tributária. Além do despreparo dos gestores, na elaboração da metodologia de elaboração e implementação a ser adotada pela entidade no gerenciamento estratégico.

Segue abaixo uma maneira esquemática das fases do planejamento estratégico:



Figura 1 – Planejamento Estratégico.  
Fonte: Rebouças, 2005, p. 69.

## 4. QUESTÕES DE PESQUISA

É comum encontrar empresas nas quais há ausência generalizada de medições de desempenho, outras com uma profusão de relatórios e sistemas que nem os usuários do sistema entendem. Encontram-se dezenas de relatórios sem o menor sentido, inconsistentes, com excessivas informações, erros elementares, além de desbalanceamento entre informações operacionais e financeiras (BERNARDI, 2003, p. 288).

- Como
- O que
- Como
- Até que ponto é vantajoso operar somente em um setor empresarial?
- O que fazer para conservar a fidelidade do cliente e do fornecedor?
- Até que ponto o "mercado informal" é responsável pela queda empresarial no Brasil?
- Quais os aspectos básicos a serem considerados na formulação de estratégias empresariais?
- Em qual momento pode se identificar os resultados esperados, diante das situações existentes previstas?

#### 4. QUESTÕES DE PESQUISA

- Como conquistar mercado?
- O que fazer para viabilizar as grandes estratégias da organização?
- Como detectar a melhor área de atuação comercial?
- Até que ponto é vantagem operar somente em um setor empresarial?
- O que fazer para conservar a fidelidade do cliente e do fornecedor?
- Até que ponto o "Mercado Informal" é responsável pela quebra empresarial no Brasil?
- Quais os aspectos básicos a serem considerados na formulação das estratégias empresariais?
- Em qual momento pode-se identificar os resultados esperados, dentro das situações existentes previstas?

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000, p.46-50), tem-se:

- ✓ Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa explicativa, metodológica e aplicada. Explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem, de

13

alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Metodológica porque refere-se ao instrumento de captação. Aplicada, tem por finalidade prática, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.

- ✓ Quanto aos meios: trata-se de pesquisa de laboratório e bibliográfica. De laboratório porque a pesquisa não é feita dentro das empresas em análise. E bibliográfica, devido ao estudo ser desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, etc.

### 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi feita sobre as empresas em geral, que atualmente são clientes da CELTA Consultoria Empresarial Ltda.

### 5.3 SELEÇÃO DO SUJEITO

Os sujeitos da pesquisa serão os relatórios gerencias de parte das empresas em análise.

### 5.4 COLETA DE DADOS

Na pesquisa de laboratório, os dados foram coletados através dos relatórios gerencias de algumas empresas da CELTA Consultoria Empresarial Ltda.

Na pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados através de livros, artigos e monografias já publicados, além de recursos da Internet.

### 5.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, pois foram apresentados de forma mais estruturada e, em seguida analisados.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

“O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las” (SALIM, et al, 2001, p. 16)

O empreendedor conduz o perfil de oportuno, possuindo autoconfiança, otimismo, dinamismo, persistência, criatividade, propensão ao risco, habilidade de relacionamento, entre outras qualidades que incentivam a alavancagem do negócio.

“A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos” (WRIGHT, et al, 2000, p. 23)

O desafio aparece quando se quer aprender a conviver com a mudança, com o caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e com todos os problemas que venham a surgir na tentativa de decrescer a evolução empresarial. Nesse ambiente, a organização deve fluir através das estratégias traçadas junto à integração, energia, persistência, criatividade e iniciativa, pontos decisivos ao sucesso de qualquer empresa.

"Pode-se conceituar o planejamento como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado" (TACHIZAWA, 2000, p. 33)

Após traçado o objetivo, é extremamente necessário que seja definido o caminho a ser percorrido pela entidade, com a previsão das possíveis dificuldades a serem ultrapassadas, pois somente permanece no mercado atual os que melhor planejam.

"A moderna empresa deve direcionar-se, mudar e criar condições propícias ao desenvolvimento de condições saudáveis de competitividade, mas isso é um longo percurso!" (BERNARDI, 2003, p. 55).

A empresa deve estar preocupada na real saúde da entidade, utilizando-se do tratamento intensivo no investimento e qualificação de todo o quadro de funcionários, oferecendo condições para competir de forma igualitária e até superior.

É necessária uma forte aproximação do perfil empreendedor para que se possa iniciar uma empresa, pela complexidade da decisão, pelos problemas e riscos típicos da atividade. O empreendedor enfrenta problemas vindos dos lugares mais inesperados e inusitados, é surpreendido frequentemente e, dependendo da origem, pode até estar despreparado para tais situações (BERNARDI, 2003, p. 67).

A porção mais visível das forças ou fraquezas de uma empresa é seu desempenho. Concorrentes diferem de forma substancial em termos de como é o seu desempenho, e é esta a maneira mais comum para se começar qualquer tentativa para se comparar um concorrente com o outro –

assim como um médico toma a temperatura e a pulsação como sinais mensuráveis da saúde de uma pessoa (ao menos inicial). As medidas de desempenho se situam em duas amplas categorias: desempenho financeiro, que pode ser medido por fatores como faturamento e item de balanço, ou relações entre elas; e desempenho de mercado, que é geralmente medido por volume de vendas, fatia de mercado e dados de crescimento (ABEL, 1995, p. 111).

“Uma boa comparação competitiva deve incluir, além do desempenho, uma descrição de qual é a abordagem que cada concorrente faz do mercado no qual opera” (ABEL, 1995, p. 113).

Uma estratégia de negócios pode resultar em alto desempenho financeiro e de mercado por uma ou por duas razões: ou é mais *eficiente* – eficiência sendo, neste sentido, uma medida relativa entre custos e preços; ou é mais *eficaz* – eficácia sendo uma medida do quão bem a oferta atende às necessidades dos clientes (ABEL, 1995, p. 130).

Em negócio onde uma significativa porção do custo total pode ser reduzido por causa de escala ou experiência, importantes vantagens em custos podem geralmente ser obtidas ao se seguir uma estratégia que visa acumular experiência e/ ou escala de maneira mais rápida que os concorrentes (ABEL, 1995, p. 174).

Este tipo de estratégia exigirá que a empresa consiga uma maior fatia de mercado que os concorrentes, sendo isso chamado “O poder da barganha”.

7. CONCLUIR Examinar o ambiente econômico da empresa, determinar as características essenciais do setor industrial, dentre outros setores observando o seu desenvolvimento e suas tendências e avaliar as oportunidades futuras e riscos para empresas dispondo de diferentes recursos e competências (PORTER, 1998, p. 14)

“A vantagem competitiva pode provir de custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, com isso, conseguir operar com preços mais elevados” (PORTER, 1998, p. 15)

## 7. CONCLUSÃO

A empresa precisa introduzir no mercado unidades de negócios com vantagens competitivas e diversificadas, possível a atender vários tipos de consumidores.

Durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles foram julgados por sua capacidade identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornaram o crescimento possível, na verdade eles tiveram que repensar o conceito da corporação em si (PORTER, 1998, p. 293).

Já em 2000, tem se firmado em cada dia a necessidade do efetivo envolvimento da alta administração como patrocinador e facilitador para adequação das modernas técnicas da metodologia administrativa nas empresas através da inovação.

Os atributos que caracterizam as empresas inovadoras e de alto padrão, são:

- ◊ A firmeza e disposição de agir;
- ◊ Acompanhar o cliente através do atendimento e certificação da qualidade e confiabilidade;
- ◊ Ter autonomia e iniciativa;
- ◊ Produzir por meio das pessoas, respeito ao indivíduo, com base em um processo de confiança;

- ◊ Obter mão-de-obra qualificada;
- ◊ Ater-se ao conhecimento e não procurar aventuras desnecessárias;
- ◊ Possuir equipes pequenas de dirigentes;
- ◊ Adequar processo de tomada de decisão e de estabelecimento de prioridades;
- ◊ Ter capacidade administrativa para consolidar e perpetuar o negócio ao longo do tempo.

“O nível de utilização das estratégias pelas empresas intensifica-se a medida que estas evoluem da fase estruturada para a fase empreendedora” (REBOUÇAS, 2005, p. 47)

A incorporação da imaginação e criatividade no desenvolvimento estratégico deve-se ao processo de remonte da análise do objetivo empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Administrando com Dupla Estratégia**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1995.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Recife: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1977.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Markron Books, 2001.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa**. 2. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a Busca da vantagem Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALIM, César Simões. **Construindo Planos de Negócios**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia Empresarial Tendências e Desafios**. Um enfoque na Realidade Brasileira. São Paulo: Markron Books, 2000.
- VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Markron Books, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.