

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**“Estratégias e Vantagens Competitivas Sustentáveis: Um estudo
na Fábrica Água Mineral do Tchiowa”**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em
Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Feliciano Victor Lembe

Orientador: Professora Doutora Maria Rosário Justino

Março de 2018

Lisboa

Pensamento

Toda e qualquer actividade empresarial por mais simplista que possa parecer requerem sempre a implementação de uma estratégia.

Dedicatória

A minha esposa Teresa Cordeiro e aos meus filhos Maravilha, Herlânder e Felizardo.

Agradecimentos

A aventura académica de partir de Angola à Portugal em busca de conhecimentos, de novas realidades e experiências, construiu-se um caminho cheio de imprevistos, de dificuldades e de muito sucesso. Ao percorrer este caminho, onde o amanhã torna-se desconhecido para nós, leva-me em primeiro lugar a agradecer ao Senhor meu Deus todo-poderoso em Cristo Jesus, que sempre esteve e estará na minha vida...“O meu muito obrigado”

Na elaboração deste trabalho, deparei-me com várias personalidades dentro os quais prestaram o seu apoio e cujo reconhecimento não poderia deixar de expressar o meu profundo apreço. Uma dessas personalidades é a minha querida esposa que sempre esteve ao meu lado nos bons e maus momentos, concretamente nas minhas inúmeras ausências no lar, que só ela poderia suportar.

De igual modo não posso deixar de referir aos meus queridos filhos pela paciência que tiveram de suportar as constantes viagens de seu pai, e agradecer sobretudo pela curiosidade e persistência em procurarem saber sobre os meus estudos.

Manifesto ainda o meu especial agradecimento a minha mãe e irmãos que de forma amigável e encorajador apoiaram-me na concretização desta obra.

Os meus agradecimentos estendem-se também a todos os professores do mestrado em Gestão de Empresas na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial, a todos pela transmissão de conhecimentos que ajudaram na compilação deste trabalho, de forma muito especial ao Doutor José Almaça, pelos conhecimentos tão preciosos e úteis que soube transmitir e que têm sido uma ferramenta do dia-a-dia na minha vida empresarial, a Universidade Autónoma de Lisboa pela oportunidade que me concedeu na elaboração desta dissertação.

Registo ainda um agradecimento especial a Doutora Maria Rosário Justino, por ter aceitado a tutoria deste trabalho, bem como as contribuições valiosas que prestou.

A todos os meus profundos agradecimentos.

Resumo

O presente estudo visa constatar as estratégias implementadas pela “*fábrica Água mineral do Tchiowa*” para que a maior parte da população residente em Cabinda passasse a consumir os seus produtos, e identificar se a vantagem alcançada permite concluir como vantagem competitiva sustentável.

Este trabalho foi realizado na fábrica Água Tchiowa, situada na província de Cabinda em Angola, onde a mesma tornou-se como primeira indústria de água mineral a nível da referida cidade inaugurada em 2009. De realçar também que o mesmo estudo investigativo contou com cerca de 75% dos estabelecimentos comerciais que contribuíram com as suas respostas para análise e interpretação dos resultados. O período da investigação compreende entre (2010 à 2013), isto é, a fase em que a marca da empresa começou a ser uma notoriedade por parte dos consumidores.

Pese embora as limitações que acompanham a compilação da presente dissertação, nomeadamente o facto de não ter sido implementado a ferramenta SPSS e outras análises estatísticas de actualidade que permitem o apuramento de dados com mais fiabilidade, ainda assim a obtenção dos resultados quer pela via da aplicação do questionário e o uso do método de observação, bem como a aplicação das frequências estatísticas, conduziu a que as conclusões apontassem que a vantagem da fábrica face aos concorrentes não fosse considerada como vantagem competitiva sustentável.

Palavras-Chave: Estratégias, estratégias competitivas, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável.

Abstract

The present study aims to verify the strategies implemented by the "Tchiowa mineral water plant" so that the majority of the population residing in Cabinda started to consume their products, and to identify if the advantage reached allows to conclude as a sustainable competitive advantage.

This work was carried out at the Agua Tchiowa factory, located in the province of Cabinda in Angola, where it became the first mineral water industry in the city opened in 2009. Also note that the same investigative study had about 75% of the commercial establishments that contributed their answers to the analysis and interpretation of the results. The period of the investigation is between (2010 to 2013), ie the stage at which the company's brand began to become a notoriety on the part of consumers.

Despite the limitations that accompany the compilation of this dissertation, namely the fact that the SPSS tool was not implemented and other statistical analyzes of topicality that allow the calculation of data with more reliability, nevertheless the obtaining of the results either by means of the application Of the questionnaire and the use of the method of observation, as well as the application of statistical frequencies, led to the conclusion that the advantage of the factory vis-à-vis competitors was not considered as a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategies, competitive strategies, competitive advantage and sustainable competitive advantage.

Índice

CAPÍTULO 1 – Introdução.....	1
1.1- Temática.....	1
1.2- Objecto de Estudo	4
Formulação do problema.....	4
1.2.1- Objectivos do Estudo	4
Objectivo geral	4
1.3- Metodologia de Investigação	5
Metodologia de Pesquisa.....	5
Técnicas de recolha de dados	5
1.3.1 - Delimitação do universo	5
1.3.2 - Técnicas de tratamento de dados	6
1.4- Estrutura da Dissertação	6
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1- Origem e evolução histórica da estratégia	7
2.2- Conceitos Essenciais	9
2.3- Escolas do Pensamento Estratégico	11
2.3.1-Escola do Design.....	12
2.3.2- Escola do Planeamento	13
2.3.3- Escola do Posicionamento	14
2.3.4- Escola Empreendedora.....	15
2.3.5- Escola do Conhecimento.....	16
2.3.6- Escola do Poder	17
2.3.7- Escola dos Recursos.....	18
2.3.8- Escola Ambiental	19
2.4- Processo de Formulação e Implementação de Estratégia	20
2.5- Modelo das Cinco Forças de Porter e de Brandenburger & Nalebuff	27
2.6- Estratégias Genéricas de Negócio.....	32

Estratégias de Preço	41
Preço competitivo.....	41
Preço de novos produtos	42
Preço de conjunto de produtos	42
Preço discriminador	43
2.7- Vantagens Competitivas	48
Estratégicas	51
2.7.1- Benefícios provenientes do Porte.....	52
2.7.2- Vantagens provenientes do acesso.....	52
2.7.3- Vantagem proveniente das restrições a opções dos concorrentes	53
2.8- Vantagens Competitivas Sustentáveis	54
2.8.1 A inovação de processos em busca da vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável.....	56
2.8.2-Competências distintivas versus Vantagens Competitivas	60
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
Hipóteses.....	61
Modelo de Investigação	61
Unidade de Observação e Análise.....	62
Análise e Origem dos Dados.....	63
Amostra e Paradigma Científico.....	63
Amostra	63
3.1- História e caracterização da empresa em estudo.....	65
3.2- Dados referentes ao questionário dirigido aos gestores da fábrica em estudo	69
3.3 – Dados referentes ao questionário dirigido aos gestores dos estabelecimentos comerciais.	74
3.3.1 – Comentário sobre a validação das hipóteses: Em função do método estatístico aplicado	82
CONCLUSÕES.....	86
Reflexões e Conclusões.....	86
Limitações do Estudo	87
Sugestão para as Futuras Investigações	88
Referências Bibliográficas	90

Apêndices.....	95
Anexos.....	102

Índice de Figuras

Figura nº 1 - Matriz de oportunidades e ameaças.....	22
Figura nº 2 - Estratégias competitivas de Michael Porter	24
Figura nº 3 - Escolhas estratégicas	26
Figura nº 4 - Três processos interligados na gestão estratégica	27
Figura nº 5 - Modelo das 5 forças de Porter	28
Figura nº 6 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (Value Net).....	29
Figura nº 7 - As três estratégias genéricas de Porter	33
Figura nº 8 - Estratégias competitivas genéricas.....	36
Figura nº 9 - A determinação de vantagens competitivas	51
Figura nº 10 - Modelo de estratégias e vantagens competitivas sustentáveis- EVCS	62

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1 - Classificação da amostra quanto ao género	64
Gráfico nº 2 - Classificação da amostra quanto ao nível de escolaridade	65
Gráfico nº 3 - Marcas mais comercializadas em 2009	67
Gráfico nº 4 - Marcas mais comercializadas em 2013/2014	68
Gráfico nº 5 - Preferência dos consumidores em relação a água mineral do Tchiowa	96
Gráfico nº 6 - Concorrência em relação as marcas comercializadas no mercado de Cabinda	96
Gráfico nº 7 - Referente a vantagem competitiva considerar-se superior em relação as outras marcas existentes.....	97
Gráfico nº 8 - Existência de mais fábricas no mercado de Cabinda se intensificaria a implementação de mais estratégias por parte fábrica em estudo	97
Gráfico nº 9 - Vantagem competitiva da fábrica considerar-se duradoura.....	98
Gráfico nº 10 - Nome atribuído a marca se no contributo da expansão da água mineral do tchiowa	98
Gráfico nº 11 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica.....	99
Gráfico nº 12 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica.....	99
Gráfico nº 13 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica.....	100
Gráfico nº 14 - A expansão da água mineral do Tchiowa	100
Gráfico nº 15 - A expansão da água mineral do Tchiowa	101
Gráfico nº 16 - A expansão da água mineral do Tchiowa	101

Índice de Tabelas

Tabela nº 1- Referente ao Género	64
Tabela nº 2 - Referente as habilitações literárias.....	65
Tabela nº 3 - Referente ao Género: Gestores da Empresa em estudo	70
Tabela nº 4 - Referente as habilitações literárias: Gestores da Empresa em estudo.....	70
Tabela nº 5 - Tipos de estratégias implementadas pela fábrica.....	70
Tabela nº 6 - A calendarização das actividades com base na elaboração de um plano estratégico..	71
Tabela nº 7 - A inovação de novos produtos constar no plano estratégico da fábrica	71
Tabela nº 8 - Questionamento sobre a existência de mais fábricas intensificar a implementação de mais estratégias	72
Tabela nº 9 - A partilha de novas estratégias com os colaboradores.....	72
Tabela nº 10 - Alcance da vantagem competitiva dever-se a implementação da estratégia.....	73
Tabela nº 11 - Tipos de competências distintivas implementadas para superar a concorrência	73
Tabela nº 12 - A análise da concorrência em relação aos produtos	74
Tabela nº 13 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra dos produtos da fábrica	75
Tabela nº 14 - A marca mais comercializada no mercado de Cabinda	75
Tabela nº 15 - Preferência dos clientes que frequentam o estabelecimento	76
Tabela nº 16 - A análise da concorrência em relação aos produtos na óptica dos gestores comerciais	76
Tabela nº 17 - A vantagem competitiva da fábrica considerar-se superior face as outras marcas existentes no mercado de Cabinda	77
Tabela nº 18 - A expansão da água mineral do tchiowa.....	78
Tabela nº 19 - Nome atribuído a marca.....	78
Tabela nº 20 - Controlo de qualidade, excelência, rigor, seriedade e pureza nos serviços contribuem para o aumento significativo das vendas.....	79
Tabela nº 21 - Questionamento sobre a existência de mais fábricas intensificaria a implementação de mais estratégias na óptica dos gestores comerciais.....	80
Tabela nº 22 - A vantagem competitiva da fábrica considerar-se duradoura (Sustentável).....	80
Tabela nº 23 - Tipos de competência distintivas implementadas pela fábrica na óptica dos gestores comerciais.....	81

CAPÍTULO 1 – Introdução

A abordagem sobre o tema Estratégias e Vantagens Competitivas Sustentáveis, “*um estudo na fábrica Água mineral do Tchiowa*” fundamenta-se com desígnio de tencionarmos constatar as estratégias implementadas para a aceitação dos seus produtos no mercado e a obtenção da vantagem competitiva sustentável. A experiência por nós adquirida ao longo dos anos ligados aos assuntos empresárias, revela que muitas empresas no decurso das suas actividades deparam-se com inúmeros problemas para os quais necessitam dar-se soluções, estes problemas podem ser organizacionais ou extra organizacional, desta forma requerem adoptar um conjunto de estratégias para adquirir uma vantagem a nível do mercado em que está inserido por formas a dirimir ou amenizar tais problemas.

Neste sentido, a realização deste estudo permitirá conhecer quais as estratégias mais utilizadas pelos gestores, quais as mais eficazes que permite com que se alcance uma vantagem competitiva perante os concorrentes e ainda adoptar os gestores com ferramentas capazes que ajudam a analisar, identificar e implementar uma estratégia com propósito de obter vantagens quer competitiva assim como vantagens competitivas sustentáveis.

1.1- Temática

As empresas de todo mundo enfrentam uma competição cada vez mais crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planeamento em acção (Montgomery & Porter 1998 *apud* Pedro 2011).

Serra et al (2010:9), afirmam que “Para uma empresa obter uma vantagem competitiva, é necessário que alcance desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para isto, necessita de estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três factores:

objectivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades da organização”.

Ainda de acordo com **Serra et al (2010)**, referem que concernente aos objectivos da empresa, elas não aponta apenas para o retorno financeiro que desejam, mas também a sua auto sustentabilidade a longo prazo. Para alcançar os fins com as quais se pretende, exige tarefa difícil e trabalhosa; a par disto, somente estabelecer metas de crescimento, de facturação e de lucro não é suficiente para garantir a vantagem competitiva e o sucesso da empresa.

De acordo com **Agić et al (2012)**, realça que a vantagem competitiva de uma empresa é expressa na sua capacidade de atingir metas de mercado e consequentemente a sua rentabilidade.

Na mesma linha de pensamento, **Porter (1980) apud Agić et al, (2012)**, afirmam que o conceito de vantagens competitivas bem como a construção de estratégia competitiva implica a introdução de duas actividades nomeadamente: a análise da indústria em que a empresa opera e o segundo baseia-se no posicionamento da empresa dentro da indústria. A empresa ao proceder deste modo, tem a sua disposição duas variáveis como base para a escolha de posição estratégica, onde irá definir as vantagens competitivas existentes ou a serem construídas, terá que escolher o seu objecto de mercado competitivo que se relaciona essencialmente com a estratégia de segmentação.

De acordo com **Pessoa (2010)** “Vantagem competitiva é conceituada como sendo o resultado de um processo de inovação compreendendo a combinação do posicionamento e das competências. É de igual modo acrescentado pelo professor como a modificação, alteração das regras de jogo concorrenciais existentes através da inovação estratégica, apontando como exemplos a criação de um campo de actividade novo, a redefinição das fronteiras do sector de actividade ou do campo geográfico (internacionalização, etc) ”. (2010:307).

Em seu artigo científico “ *Harvard Business Review* ” **Porter (1996)**, relata que o alcance de vantagem não pode basear-se na escolha de uma única posição, acrescentado que não é suficiente para garantir que de facto que a empresa está na linha da frente face

aos outros concorrentes. A posição de Porter é sem dúvida aceite, atendendo que quando nos posicionamos apenas numa única opção, facilmente os outros podem imitar o nosso recurso e logo perdemos a vantagem que em pouco tempo nos era favorável.

No intuito de definir o que é uma vantagem competitiva, **Porter (1991)**, demonstrou que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação obtido pela empresa. O valor é coeficiente que os compradores estão dispostos a pagar (valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto).

Segundo **Montgomery & Porter (1998)**, o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir a uma vantagem competitiva. Outros autores argumentam ainda que várias empresas podem ter sucesso dentro do mesmo sector, desde que orientam-se por estratégias diferentes, cada uma busca uma forma diferente de vantagem competitiva junto a um subconjunto diferente de clientes.

No mesmo sentido os autores **Montgomery & Porter (1998)**, referem que a vantagem competitiva sustentável sobrevém quando os concorrentes do mesmo ramo de actividade são afastados devido uma assimetria de investimento. Este argumento teria sido penalizado se os autores tentassem imitar o líder, tendo em atenção que as duas condições por eles apresentadas devem ser satisfeitas, onde em primeiro lugar a empresa tem que estar garantida por melhores termos em relação aos concorrentes e que seriam capazes de alcançar a vantagem competitiva no futuro e a mesma vantagem teria de ser imposta a longo prazo.

Após uma introdução sobre à temática acerca do estudo, seguem-se a lacuna e a problemática da investigação que servem de sustento da referida investigação.

1.2- Objecto de Estudo

Formulação do problema

Os gestores têm procurado adoptar estratégias para a resolução dos problemas e obterem uma vantagem competitiva a nível do ramo de actividade em que operam. Razão pelo qual se tem verificado uma aceitação significativa no consumo da água mineral do tchiowa por parte da população residente em Cabinda e não só, o que leva a satisfação das necessidades dos clientes. De modos a compreender este fenómeno, levou-nos a formular a seguinte questão problemática:

“Quais as estratégias adoptadas pela empresa fábrica água mineral do tchiowa a criar aceitação no consumo do seu produto em todo mercado e consequentemente a obtenção de vantagens competitiva”?

1.2.1- Objectivos do Estudo

Objectivo geral

Com esta pesquisa pretende-se alcançar o seguinte objectivo:

Constatar as estratégias adoptadas bem como identifica-las se as vantagens competitivas obtidas pela fábrica diante da concorrência são sustentáveis.

Objectivos específicos:

Pretende-se atingir com este estudo os seguintes objectivos específicos:

- Contribuir com o debate sobre a importância da implementação de uma estratégia para o alcance de vantagem competitiva e aquisição de um posicionamento cimeiro no sector.
- Fornecer subsídios de como os gestores podem analisar, escolher e implementar uma estratégia em busca de uma vantagem competitiva no sector.
- Identificar os tipos estratégias implementada para o alcance da vantagem competitiva.
- Verificar se as estratégias adoptadas permitem concluir como vantagens competitivas sustentáveis.

1.3- Metodologia de Investigação

Metodologia de Pesquisa

No presente trabalho utilizou-se os seguintes tipos de pesquisa:

➤ Pesquisa Bibliográfica

Fez-se um levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, que permitiu compreender melhor o tema em estudo (**Marconi & Lakatos, 2004**).

Ainda na pesquisa bibliográfica efectuou-se a pesquisa no <http://www.ebscohost.com>, através de Login: ual 2010, e Palavra-chave: ual2010, com a entrada das palavras acima referenciadas, que permitiram extrair artigos científicos que sustentarão o presente trabalho.

➤ Pesquisa Descritiva

Através desta, possibilitar-nos-á descrever, analisar e explicar os fenómenos observados (**Apolinário, 2004**).

Métodos de pesquisa

Para a presente pesquisa utilizar-se-á os seguintes métodos de pesquisa:

- - Método hipotético-dedutivo - que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese (**Marconi & Lakatos, 2004**). Este método permitiu a formulação e a comparação das hipóteses e estudo.

Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados utilizamos as seguintes técnicas para a recolha de dados: Entrevista semiestruturada e o questionário.

Variáveis dependentes: Vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável.

Variável independente: Implementação de estratégia

1.3.1 - Delimitação do universo

Segundo dados da Secretaria da Indústria Geologia e Minas, existe apenas uma fábrica de Água Mineral na província de Cabinda, nomeadamente: Água Mineral do Tchiowa,

mas existem diversos comerciantes grossistas que importam o produto água mineral, quer no mercado nacional bem como no mercado internacional. Deste modo, tratando-se de uma pesquisa científica, como amostra, será tida em conta a totalidade dos estabelecimentos comerciais ou seja 100%. Serão submetidas questionários aos quatro (4) gestores da fábrica em estudo, quarenta (40) gestores de diversos estabelecimentos comerciais vendedores de água mineral produzida localmente e importada.

1.3.2 - Técnicas de tratamento de dados

- Análise estatística, recorrendo ao cálculo da média, do desvio padrão e das frequências relativas;

1.4- Estrutura da Dissertação

O presente trabalho investigativo está estruturado em três capítulos, a saber: O primeiro capítulo é o da Introdução, no qual teve-se em consideração um conjunto de abordagens teóricas de diversos autores abordando sobre temas como: Estratégias, processo de formulação e implementação de estratégias, tipos de estratégias, vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis entre outros.

O segundo capítulo retrata sobre os procedimentos metodológicos, apresentado os tipos de metodologias utilizadas, as técnicas de recolha de dados que permitiram obter respostas das questões dos questionários. O terceiro foi sobre a apresentação, análise e interpretação e discussão dos resultados obtidos durante a pesquisa, onde figuraram as tabelas extraídas através do método estatístico, com base nos questionários e entrevistas submetidos aos gestores do top da hierarquia da fábrica, dos estabelecimentos comerciais que vendem o produto produzido a nível nacional, assim como a nível das importações. E finalmente ainda no terceiro capítulo foi reservado para as conclusões, reflexões, limitações de estudo e sugestões apresentadas para as investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1- Origem e evolução histórica da estratégia

Segundo **Christensen e Rocha (1995) *apud* Barbosa, Brondani (2005)**, referem que “As origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adoptado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional”. (2005:109)

Originária do Grego (Strategos), a palavra "**estratégia**" significa plano de manobra. O termo inicialmente utilizado por Sun Tzuno desenvolvimento de estratégias militares, aludia ao plano desenvolvido pelo general que tinha como objectivo apresentar as melhores manobras para que seu exército derrotasse o inimigo.

A palavra “ estratégia” tornou-se visível em vários domínios da vida e que muitas vezes tem gerado muita incompreensão em relação ao seu entendimento. Por este motivo autores como **Whipp (1993) *apud* Barbosa; Bataglia (2010)** aponta severas críticas do uso exagerado do termo e até mesmo incorreto, realçando problemas de falta de rigor quanto aos níveis de análise e desconsideração com as implicações da “ mudança” e do “ tempo” na sua concepção. Em suma o autor faz uma crítica a baixa flexibilidade de vários pesquisadores que se dedicam a matéria de estratégia. Já o termo "**estratégia competitiva**" actualmente se refere à maneira como uma empresa delibera competir num mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

A estratégia surgiu na passagem do século XIX para o XX, com o processo de modernização em diversas regiões do mundo, expressa num momento caracterizado pela intensificação da produção nas regiões centrais da economia capitalista e pela maximização da função comercial nas áreas periféricas. Esse processo representou um empenho maior das empresas num mercado caracterizado por profundas transformações. Foi nesse contexto que a Administração de empresas se firmou como ramo do

conhecimento especializado, com vistas a atender as exigências das empresas por resultados no que tange a nova face da economia capitalista. Com a aceleração científica e tecnológica, instaura-se na passagem do século XX para o XXI – a sociedade técnica-informacional. Administração de empresas se destaca mediante a necessidade de conhecimento prévio das actividades de uma empresa a curto, médio e longo prazo, propiciando a elaboração de um cenário e, conseqüentemente, as acções a serem executadas na expectativa de alcançar um determinado objectivo. Deste modo, torna-se imperativa uma discussão entre autores com vistas a elaborar um quadro teórico e metodológico para as empresas independentemente de seu porte, com o propósito de se encontrar caminhos que possam vir a contribuir para um melhor desempenho.

Montgomery & Porter (1998) acreditaram que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina de gerência plena. Foi naquele período em que as ferramentas e técnicas primitivas de planeamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática. O planeamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceite no trabalho de todos gerentes de linha.

Os autores acima concluíram ainda que os avanços em planeamentos estratégicos não poderiam ter surgido em época mais adequada, pois foi naquela em que as empresas a nível mundial enfrentavam uma competição cada vez mais crescente, tanto no âmbito interno, assim como na esfera quanto internacional.

Para **Henderson, apud Montgomery & Porter (1998)** afirmou que *“A competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida, onde, os primeiros organismos unicelulares requeriam certos recursos para se manterem vivos”*. (1998:3).

Da literatura do professor **Chiavenato (2009)**, enfatiza:

“A estratégia representa o que a organização deseja fazer, qual negócio ela pretende realizar, qual destino a seguir. O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã: Ela visa orientar a organização em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a

organização possa dirigir-se consciente e sistematicamente para os seus objectivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e no sentido do contexto ambiental onde ela opera”. (2009:86).

2.2- Conceitos Essenciais

Fazendo uma retrospectiva sobre diversas abordagens de estratégia, primeiramente importa referir o pensamento bastante compreensível dos autores **Carvalho & Filipe (2010)** “ *que só existe a necessidade de estratégia pela existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução*” (2010:78).

Da literatura extraída dos autores **Carvalho & Filipe (2010)** referem que o conceito de estratégia está incorporado na determinação de preferências totais a médio/longo prazo assim como na decisão das condições que garantem o êxito e sobrevivência da empresa de forma duradoura, nesse mesmo horizonte de tempo ou prazo. Por forma a explicitar o pensamento dos autores procuro apresentar extraindo da mesma obra, diversos conceitos de estratégia de vários autores como se segue:

Sun Tzu (1972) apud Carvalho & Filipe (2010) “*A força suprema não consiste em ganhar centenas de vitórias em centenas de batalhas. A força suprema das habilidades e derrotar o inimigo sem lutar*” (2010:79). Para **Grant (1996)** “*A disposição de recursos com base estratégia e o modo mais provável para derrotar o inimigo*” (Ibid, 2010:79).

Todavia, a estratégia não se cinge apenas nos conceitos e perspectivas acima realçados, como referem **Carvalho & Filipe (2010)** tendo em atenção a necessidade de superar a concorrência bem como o de atingir aos resultados com menor esforços possíveis, em conformidade com os modelos concorrências e de capital que de certa forma contribuem para o alcance de vantagem competitiva.

Com o intuito de apresentar vários conceitos de estratégia, o autor **Santos (2008)** refere que o conceito de **Mintzberg (1999)** sobre a estratégia parece ser a que reúne maior consenso e aceitação, defendendo a não existência de uma definição única e universalmente aceite. Para **Wit & Mayer (1999) apud Santos (2008)** com um certo exagero defende que as divergências relativamente a questões-chave neste campo de estratégia são de tal forma profundas, que até a mais comum se afigura uma ilusão.

Se considerarmos que verdadeiramente existem profundas divergências neste campo, diríamos que o conceito defendido por **Mintzberg (1999)** está completamente errado assumindo que para se conceituar a estratégia seria de tal forma difícil tendo em atenção «divergências nas questões – chave» de acordo com **Wit & Mayer (1999)**. Mas, com um olhar atento sobre diversos conceitos aqui anunciados vemos que é exagero afirmar a existência profunda de divergências uma vez que qualquer que seja empresa no sentido lato da palavra, procura implementar uma estratégia com o fim único de obter vantagem diante dos seus concorrentes, ou ainda que não seja entendida desta forma, mas o seu fim é sempre de obter algo superior para a vitalidade da mesma actividade.

Da literatura obtida do autor **Santos (2008)** refere que “Várias divergências conceptuais apresentam-se entre diversos autores como **William Glueck (1988)**, **Rumelt, Schendel e Teece (1994)**, De **Wit e Mayer (1998)**, **Henry Mintzberg (1978)**, **Michael Porter (1985)** entre outros procuram defender as suas posições conceituais de estratégia, mas no fundo parece existir um consenso de que a estratégia é um caminho pelo qual se segue em busca de determinados objectivos”. (2008:118)

Em suma qualquer que seja o conceito acima referido, não deixa de transparecer que o resultado de uma estratégia é sem dúvida o alcance de vantagem competitiva para a actividade a que se destina.

Com base na literatura extraída do **Dicionário Temático de Economia e Ciências Sociais (2001)** conceitua a estratégia como sendo:

“Estratégia é o conjunto de decisões tomadas por uma empresa, definidas a partir de objectivos hierarquizados, articulados entre si e coordenadas ao longo do tempo, num período de médio ou longo prazo” (2001:147).

Para Chandler (1962), é a determinação de metas básicas a longo prazo, dos objectivos de uma empresa e a adopção das linhas de acção assim como a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Outrossim **Henderson apud Fernandes & Berton (2005)**, definiu a estratégia como “a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa ” (2005:6).

A definição proposta por **Mintzberg apud Crespo & Filipe (2006)** define a estratégia focalizando 5 pontos fundamentais: como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como artimanha.

Montgomery & Porter, afirmam que *“as Origens da Estratégia de Bruce D. Henderson, toma de Darwin os elementos para esclarecer o processo competitivo. Henderson mostra que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir. Ele enquadra a questão da estratégia como uma luta contínua para destacar uma empresa de seus rivais” (1998:XI).*

Segundo **Prahalad & Hamel (1998)**, a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

No intuito de definir o que é uma vantagem competitiva, **Porter (1991)** demonstrou que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação obtido pela empresa. O valor é coeficiente que os compradores estão dispostos a pagar (valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto).

Segundo **Montgomery & Porter (1998)**, o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir a uma vantagem competitiva. Ou autores argumentam ainda que várias empresas podem ter sucesso dentro do mesmo sector, desde que orientam-se por estratégias diferentes, cada uma busca uma forma diferente de vantagem competitiva junto a um subconjunto diferente de clientes.

2.3- Escolas do Pensamento Estratégico

Nas escolas do pensamento estratégico, nota-se uma aproximação de afinidades de pensamento, foi assim que **Mintzberg (1998)**, por exemplo, propõe dez Escolas do Pensamento Estratégico. **McKiernan (1996)** apresenta quatro grandes agrupamentos ou Escolas. **Rosa & Teixeira (2002)** propõem cinco agrupamentos. **Crespo de Carvalho &**

Filipe (2006), Tendo como base os pressupostos acima aludidos, apresentaram oito Escolas do Pensamento Estratégico, nomeadamente:

- Escola do design;
- Escola do Planeamento;
- Escola do Posicionamento;
- Escola Empreendedora;
- Escola do Conhecimento (que reúne as Escolas da Aprendizagem e Cognitiva de **Mintzberg (1998)**);
- Escola do Poder;
- Escola dos Recursos (que reúne as Escolas Cultural e das Configurações de **Mintzberg (1989, 1992, 1994, 1998)**);
- Escola Ambiental.

2.3.1-Escola do Design

De acordo com **Crespo de Carvalho & Filipe (2006)**, a escola do Design é a abordagem mais influente sobre o processo de formulação de estratégia organizacional, também chamada de abordagem de adequação, pois procura compatibilizar aspectos internos da organização e aspectos externos do ambiente.

De acordo com os autores **Crespo de Carvalho & Filipe (2010)**, referem que a escola do Design “*reúne os contributos de um conjunto de autores que, conjugando ameaças e oportunidades da envolvente com forças e fraquezas internas à empresa, procuram criar o contexto para uma perspectiva estratégica. A estratégia surge como adequação, como ajustamento, proveniente quer da análise quer da intuição que, conjugadamente olham o horizonte e o futuro, procurando desenhar (design) o caminho mais ajustado para a organização*” (2010:41).

Essa escola teve como *Influências principais* – **H. W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth**, e apresentava como *Palavras-chave* - congruência/fit (ajustamento); competências distintivas; vantagem competitiva; SWOT/TOFA (Triunfos, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças); formulação; implementação. As ideias bases dessa escola resumiam-se no carácter único das estratégias que surgiam por ajustamento entre envolvente e

organização; a formulação, por mais simples que seja, resulta de um processo de planeamento.

O tipo de organização mais favorável à aplicação da escola – é a organização mecanicista; organização tipicamente formal e centralizada.

A Escola do Design preconizava uma aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças da envolvente e dos pontos fortes e fracos internos para poder «fazer» estratégia. São fundamentais aspectos como a conciliação entre o exterior e o interior empresarial (*strategic fit*), o diagnóstico aturado da envolvente externa, a avaliação exaustiva dos pontos fortes e fracos e das competências distintivas, à adequação da alternativa estratégica à escolha do líder, o carácter ético e social da estratégia, o topo hierárquico da empresa como responsável pela estratégia, a hierarquia estratégica (estratégia é tipicamente top-down) e a estrutura como consequência da estratégia.

Para **Chiavenato (2003)**, “As premissas básicas da escola do design baseavam-se no mapeamento ambiental, na avaliação interna da organização, na compatibilização e na definição da estratégia organizacional. O mapeamento consistia no diagnóstico externo a fim de verificar as oportunidades e as ameaças ambientais, inversamente para a avaliação interna da organização que visava o diagnóstico interno de modo a verificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização – ambos os diagnósticos proporcionam os meios para a criação da tabela SWOT. Feito esse diagnóstico passa-se à prescrição, ou seja, a maneira de compatibilizar os aspectos internos com os aspectos externos da melhor maneira possível e finalmente a definição estratégica, a acção, ou seja, a mudança estratégica”. (2003:543).

2.3.2- Escola do Planeamento

Na perspectiva de **Crespo de Carvalho & Filipe (2010)**, a escola do planeamento: *“reune os contributos de um conjunto de autores que adoptam uma postura formal, planeada, decomponível em passos e que postulam ser a estratégia, uma resultante desse planeamento formal. A estratégia surge, neste contexto, como um processo deliberado, desde o auditio interno e externo à fixação dos objectivos e orçamentos, globais e funcionais, isto é, para cada área empresarial. A Escola do Planeamento é uma Escola centrada no futuro onde, para esse futuro, procura determinar as condições, planeando-as, em que se torna possível cumprir objectivos que, para todos os efeitos, são traçados antes de o futuro acontecer”* (2010:41-42).

Essa escola teve como *Influências principais* – **I. Ansoff, G. A. Steiner, P. Lorange** e apresentou como *Palavras-chave* – programação, orçamentação, temporização e centralização. As ideias bases dessa escola assentavam na decomposição da estratégia em sub planos, sub estratégias e programas, tipicamente funcionais, para que cada área da empresa saiba o que fazer e que resultados procurar.

O tipo de organização mais favorável à aplicação da escola – organização centralizada, formalizada, de grandes dimensões; estrutura divisional, funcional.

Conforme ainda **Crespo & Filipe (2006)**, o processo através do qual se faz estratégia é, tal como no caso da Escola do design, deliberado. Essa deliberação deve ser suficientemente racionalizada para que o resultado seja estável e amadurecido. Como em todo o planeamento é necessário objectivar a missão e metas a atingir. O processo de formulação da estratégia passa por auditar o interior e o exterior, pelas metodologias que devem ser seguidas na formulação, pelo planeamento propriamente dito e pelas escolhas estratégicas. O gap estratégico torna-se, nesta escola, um elemento central, isto é, o diferencial entre o «Onde Estamos» e o «Onde Queremos Estar» acaba por ser uma medida do caminho a percorrer.

2.3.3- Escola do Posicionamento

Carvalho & Filipe (2010), realçam que a escola do posicionamento: “*reúne os contributos de um conjunto de autores que adoptaram uma abordagem prescritiva em que os elementos sobre a realidade conhecida assumem papel preponderante na formulação da estratégia. O resultado obtido é uma consequência lógica do conjunto de instrumentos de análise e de apoio à formulação a que recorrem. A Escola do Posicionamento assume, assim, uma postura histórica sobre a empresa, em que o passado condiciona e em boa parte determina o futuro; a estratégia depende, então, da memória e da utilização circunstancial dos instrumentos escolhidos para estruturar e sistematizar essa memória*” (2010:45).

A escola do posicionamento teve como *Influências principais* os seguintes autores – **D. E. Schendel, K. J. Hatten, Sun Tzu, K. V. Clausewitz, B. Henderson e M. Porter**. (Escola prescritiva, normalmente designada por escola do posicionamento, típica dos anos 80 e conjugando quer as aproximações principais da empresa de consultoria Boston

Consulting Group quer da Universidade de Harvard, precedida essencialmente por autores militares; esta Escola inclui conceitos/instrumentos como os de grupos estratégicos, cadeia de valor, teoria dos jogos, análise de portfólio, entre outros), teve como *Palavras-chave* – estratégias genéricas; grupos estratégicos; análise competitiva; análise de portfólio; curva de experiência; cadeia de valor; barreiras à entrada e à saída. Como ideias base dessa escola, destacam-se as posições genéricas planeadas (económicas e competitivas); manobras.

O tipo de organização mais favorável à aplicação da escola – é a que possui a envolvente estável, simples e madura (estruturada e quantificável).

A escola do Posicionamento centra-se, essencialmente, na escolha de estratégias específicas, ou de estratégias competitivas, fazendo apelo e recurso à análise de portfólio (BCG I e II; McKinsey/GE; A. D. Little, Shell, entre outras).

Chiavenato (2003) Apresenta dois modelos defendidos pela escola onde por um lado foi baseado no modelo do Boston Consulting Group (BCG) que parte da premissa de que a organização precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição do portfólio é função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer enquanto produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente. O modelo está baseado em quatro tipos de produtos que determinam o fluxo de caixa de um produto: vacas leiteiras, vira-lata, criando problema, estrela. Por outro, baseado no modelo de análise competitiva de Porter em que o autor se preocupava com a análise do ambiente, ao qual deu o nome de indústria. Para ele, a estratégia de negócio deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam.

2.3.4- Escola Empreendedora

Crespo de Carvalho & Filipe (2010), argumentam que “*o reconhecimento da importância da liderança para a formulação e implementação da estratégia, fundamentam-se na partilha de auxílios onde se congregam o conjunto de diversos autores que compõem a chamada escola empreendedora. A estratégia é essencialmente um pensamento sobre o futuro, cogitação desenvolvida pela liderança empresarial. Daí o facto de se tornarem centrais as características da própria liderança, em particular a*

sua visão, arrojo, labor e capacidade de condução da organização para os fins pretendidos” (2010:47).

Essa escola teve como *Influências principais* – **J. A. Schumpeter, A. H. Cole, P. Druker** (o processo estratégico está centrado na liderança, à semelhança da escola do design, mas diverge dela quando aceita a intuição conducente a um “design” não preciso, não planejado e baseado em visões perspectivas mais ou menos utópicas), e teve como *Palavras-chave* – proximidade, visão, condução, inspiração e confiança.

A escola considera como ideias base – as estratégias muito particular, pessoal, com perspectivas únicas dependentes da liderança.

O tipo de organização mais favorável à aplicação da escola – organização empreendedora; simples; centralizadas mas mutável consoante as necessidades e oportunidades. A Escola advoga uma presença e uma criticidade centrais ao líder, por quem passa a condução da empresa. Toda a empresa reflecte a imagem do líder e a estratégia baseia-se num conjunto mutável de metáforas trabalhadas pela liderança. Se o líder for imaginoso, visionário mas pragmático, pode conseguir grande sustentabilidade e uma identificação da empresa como o seu próprio sucesso.

2.3.5- Escola do Conhecimento

Crespo de Carvalho & Filipe (2010), afirmam que “*a escola do conhecimento reúne os contributos de um conjunto de autores que, em primeira instância, poderiam ser agrupados em Escolas diferentes: uma mais centrada na contribuição dos aspectos cognitivos para a estratégia e outra mais centrada na contribuição da aprendizagem para a estratégia. Neste contexto, o centro é o conhecimento disponível e as capacidades cognitivas pertencentes às organizações, surjam quer por criatividade, construção e interpretação, quer por acumulação de experiências e aprendizagem” (2010:50).*

Essa escola tem como *Influências principais* – **H. A. Simon; J. G. March; C. Eden; F. Ackermann; P. Senge; J. Davenport; D. Braybrooke e C. E. Lindblom; R. M. Cyert; K. E. Weick; J. B. Quinn** tem como *Palavras-chave* – mapear; esquematizar; interpretar; incrementar; emergir, e tem como *Ideias base* – perspectiva cognitiva; padrões; unicidade estratégica (**Ibid, 2010**).

O tipo de Organização mais favorável à aplicação da escolaé – qualquer; tipicamente descentralizada; ad-hoc.

Os autores argumentam que a estratégia emerge de um processo cognitivo como uma perspectiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos. Surge porventura mais para resolver problemas que para explorar oportunidades. A aprendizagem, alimentando o processo cognitivo, estratégico, pode torná-lo tanto mais planeado e formal como mais emergente e tendente a mostrar consistência e padrão ao longo do tempo. A gestão estratégica pode significar mesmo desenvolver e manter um padrão comportamental por entre as decisões que vão sendo tomadas em cada subsistema organizacional.

2.3.6- Escola do Poder

Crespo de Carvalho & Filipe (2010), advogam que *“a escola do poder reúne os contributos de um conjunto de autores que admitem ser a estratégia o resultado de um conjunto de negociações e conflitos internos, consequentes da arena política organizacional (nível micro), assim como o resultado das movimentações, decisões e opções externas da empresa quando procura tirar partido do poder sobre o envolvente (nível macro)” (2010:52).*

Essa escola teve como *Influências principais* – **G. T. Allison; J. Pfeffer; G. R. Salancik; W. G. Astley; M. Crozier; N. Maquiavel e K. Marx** (estratégia com sendo político, micro organizacional, envolvendo negócios, persuasão e confrontação; estratégia no sentido macro organizacional, tirando partido do poder externo face a aliança, *joint-ventures* e outras relações de rede e por forma a preparar aproximações mais ou menos colectivas), teve também como *Palavras-chave* – negociação; conflito; coligação; Stakeholders; jogo político; estratégia colectiva; rede; aliança; cadeia, e as suas *Ideias base* centravam-se nos padrões políticos e cooperativos e, posições e manobras, tanto explícitas como encobertas (**Ibid, 2010**).

O tipo de organização mais favorável à aplicação da escola – qualquer mas particularmente burocracias profissionais e organizações ad-hoc.

Os autores salientam ainda que a formação de estratégia é dominada pelo poder e pela política, seja como processo interno à organização seja pela organização face à sua

envolvente. As estratégias que resultam de um processo deste tipo tendem a ser emergentes e tomam mais a forma de posições e manobras que a forma de perspectivas. O micro poder encara a estratégia como persuasão, negociação e por vezes confrontação na forma de jogos políticos entre os interesses paroquiais e mudanças de alianças sendo que não há domínio durante largos períodos de tempo. O macro poder olha a organização como capaz de promover o seu próprio bem-estar, controlando ou cooperando com outras organizações através de manobras estratégicas entre redes e alianças.

2.3.7- Escola dos Recursos

Crespo de Carvalho & Filipe (2010), referem que “*A Escola dos Recursos reúne os contributos de autores com abordagem mais Cultural, centrada na cultura empresarial e nos constrangimentos a ela associados (mas também olhando a cultura como recurso organizacional), e Configurações da organização*” (2010:54).

“*A estratégia é assim o resultado da conjugação dos recursos existentes com as actividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas*” (2010:54).

Essa escola tem como *Influências principais* – **A. Chandler; D. Miller; E. Rhenmam; R. Normann; G. Hamel; C. K. Prahalad; H. Mintzberg; R. E. Milles; C. C. Snow; E. Penrose; P. Drucker**, e tem como *Palavras-chave* – valores; crenças; mitos; cultura; ideologia; simbolismo; configuração; arquétipo; recurso; competências; capacidades; vantagens competitivas; objectivos, assim como as suas *Ideias bases* consistiam – na perspectiva colectiva; unicidade na mensagem; contextualização da estratégia; recursos; competências e capacidade como base na estratégia. Qualquer tipo de organização é aplicáveis as teorias dessa escola.

Essa escola é muito centrada sobre o que a empresa é capaz de fazer com os recursos, competências e capacidades quem tem, levando em linha de conta sua própria cultura. Os recursos são essencialmente tangíveis (activo físico; dinheiro) ou intangíveis (recursos humanos; tecnologias). As competências podem ser mais ou menos distintivas mas acabam por ser as actividades e processos que em consequências dos recursos que a empresa detém vão ao encontro das necessidades dos clientes procurando supera-las.

2.3.8- Escola Ambiental

Os autores **Crespo de Carvalho & Filipe (2010)**, realçam que “*A Escola Ambiental reúne os contributos de um conjunto de autores que atribuem uma importância crítica à envolvente empresarial, geradora de oportunidades mas que também induz efeitos potencialmente destruidores para algumas empresas que podem ver-se substituídas por outras mais aptas a sobreviver nessa envolvente. A estratégia é a forma de aperfeiçoamento ou requalificação dos recursos para que as condições da envolvente nunca se tornem demasiado hostis e se consiga ir mantendo a sobrevivência*” (2010:54). Essa escola tem como *Influências principais* – **M. T. Hannan; J. Freedman; D. S. Pugh; C. Darwin**, e tem como *Palavras-chave* – adaptação; evolução; circunstância; selecção; complexidade; nicho. As *Ideias base* dessa escola centram-se nas posições específicas (nichos); estratégia genérica. As organizações obedientes; e mecanicistas são as mais favoráveis à aplicação das teorias dessa escola (**Ibid, 2006**).

A envolvente, constituída por um conjunto de forças, é central no ‘fazer’ da estratégia. A organização deve saber responder a estas forças ou, em contrapartida, preparar-se para sair de cena. A liderança é passiva e apenas tem importância para ler a envolvente e assegurar a adaptação mais interessante da organização. As organizações reúnem-se em grupos em diferentes nichos ecológicos, isto é, posições onde permanecem até que os recursos se tornem fracos ou as condições se tornem hostis.

Chiavenato (2003) argumentou que os autores da teoria da contingência visualizaram o ambiente mais como um actor e não um factor. Como consequência, consideraram a organização como o elemento passivo e que reage a um ambiente que estabelece as condições do jogo. A formulação da estratégia funciona como um processo reactivo às forças ambientais. O ambiente é um complexo conjunto de forças vagas e é delineada por um conjunto de dimensões abstractas. A organização deve localizar seu nicho ecológico no qual ela possa competir com entidades como ela mesma. O conceito de nicho para os ambientalistas corresponde ao de mercado para a escola de posicionamento.

Quadro nº 01 Cruzamento das principais questões (caminho) estratégicas com as escolas do pensamento estratégico

Escola de pensamento Caminho estratégico Estratégico	Escola do Design	Escola do Planejamento	Escola do Posicionamento	Escola Empreendedora	Escola do Conhecimento	Escola do Poder	Escola dos Recursos	Escola Ambiental
Onde estamos?	●	●	●	○	●	○	●	■
Para onde queremos ir?	●	●	●	○	■	○	■	■
Qual o melhor caminho?	○	■	●	■	■	■	■	■
Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?	○	■	■	■	■	■	■	■
Como se pode assegurar que chegamos ao destino?	○	■	■	■	○	■	■	○
Como se gere a mudança?	○	○	○	■	■	●	●	■

Fonte: José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe. Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiros. 1ª ed., Sílabo Edições, Lisboa, 2006, pág. 62.

● - Forte Contribuição ○ - Fraca Contribuição ■ - Média Contribuição

Na origem das escolas do pensamento estratégico houve contributos de várias áreas do saber; contributos que tiveram influências das mais diversas áreas sobre as escolas, quer as escolas sobre os caminhos que se pretendia seguir dali em diante. Esses contributos não foram interpretados da mesma forma por todas escolas pois, cada escola sofria uma maior influência sobre aqueles aspectos cuja empresa considerava importante e defendia como o caminho a percorrer.

2.4- Processo de Formulação e Implementação de Estratégia

Ao abordarmos sobre a temática formulação e implementação da estratégia, julgamos importante começarmos com um pensamento bastante ilustrativo e encorajador de um dos autores muito referenciados nas matérias de estratégias como se segue:

*“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”***H. Igor Ansoff, apud ALDAY, Hernan E. Contreras, (2014).**

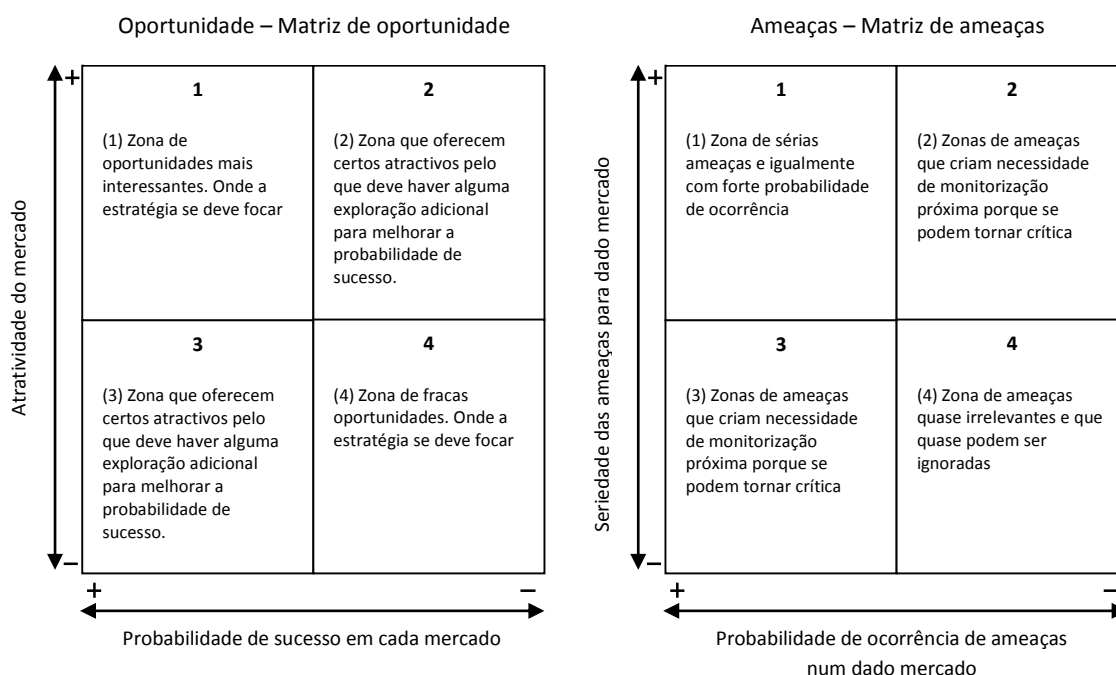
No cerne da estratégia de negócio está o desenvolvimento de um modelo de negócio que as empresas devem seguir em busca de vantagem competitiva. Dito por outras palavras, as empresas precisam ter o melhor desempenho que os concorrentes e obter uma rentabilidade superior à média das empresa na indústria.

Ainda de acordo com **Serra et al (2010)**, a prossecução da estratégia de negócio da empresa é reforçada pela actuação ao nível de quatro factores – que designamos por “ as causas da vantagem competitiva” - nomeadamente: funcionais, ou funções, da cadeia de valor por formas a sustentar a estratégia de negócio.

Crespo de Carvalho & Filipe (2006) apud Pedro (2011), *“A escola mais influente no processo de formulação de estratégia organizacional é a do Design com a sua abordagem da adequação, onde procuro compatibilizar aspectos internos da organização com os aspectos externos do ambiente. Nesta vertente a formulação mais clássica em matéria de integração da empresa na envolvente está ligada, na origem, à Escola do Design e ao modelo LCAG que, mais tarde, viria a adoptar a designação de modelo SWOT/TOFA” (2011:18-19).*

O modelo acima apresentado propôs a conjugação de uma leitura externa com uma leitura interna. Onde a leitura externa, com a respectiva análise, devem emergir as oportunidades e as ameaças e a leitura interna, com a respectiva análise, devem emergir os pontos fortes e fracos. As opções estratégicas serão o resultado da combinação entre o exterior e o interior empresarial onde, deveria verificar-se uma forte componente de escolha que, para ser bem-feita, deveria utilizar quer os resultados das análises internas e externas efetuadas quer, ainda, a componente intuitiva do líder do negócio. **(Ibid, 2011:19).**

Figura nº 1 - Matriz de oportunidades e ameaças



Fonte: José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe. Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiros. 1ª ed., Sílabo Edições, Lisboa, 2006, pág. 126.

Leitura conjunta:

- (1) – Representa um negócio ideal
- (2) – Representa um negócio especulativo
- (3) – Representa um negócio maduro
- (4) – Representa um negócio com problemas

Uma leitura alternativa, feita por revisão à análise SWOT/TOFA por **Freire apud Crespo & Filipe (2006)**, afirmou que “Às posições celulares que correspondem a diferentes tipos de aproximações estratégicas: muitas vezes as oportunidades e pontos fracos conduzem à necessidade de mudar radicalmente a estratégia; muitas oportunidades e pontos fortes conduzem à aproximações mais agressivas; grandes ameaças e muitos pontos fracos conduzem a estratégia de defensivas; finalmente, muitas ameaças e muitos pontos fortes conduzem a aproximações de diversificação”. (2006:129).

Para os autores **Mintzberg et al (2009)** abordam sobre a estratégia nos seguintes termos:

“A estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre. Neste sentido, podemos abstrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na

vida real, mas separados para fins de análise. O primeiro pode ser chamado de *formulação*, o segundo, de *implementação*”. (2009:79)

Bruce apud Montgomery & Porter (1998) apresenta 5 elementos básicos da competição estratégica, onde afirma que a estratégia envolve tudo que requer **comprometimento** (comprometimento estratégico é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado) e **dedicação** (porque a competição estratégica comprime tempo, “provocando” como consequência uma mudança radical num curto tempo) por parte de toda a organização. Para além disso afirma o autor acima que a estratégia é revolucionária, na medida em que investindo recursos, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos; uma vez que apenas duas inibições fundamentais moderam esse carácter revolucionário. Uma é o *fracasso*, que pode ser tão amplo em suas consequências quanto o *sucesso* (o sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamentos característicos dos competidores e da consciência que têm da presença dos demais). A outra é a vantagem intrínseca que um defensor atento leva sobre o atacante.

“Os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

1- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos integram continuamente;

2- Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;

3- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecem a longo prazo;

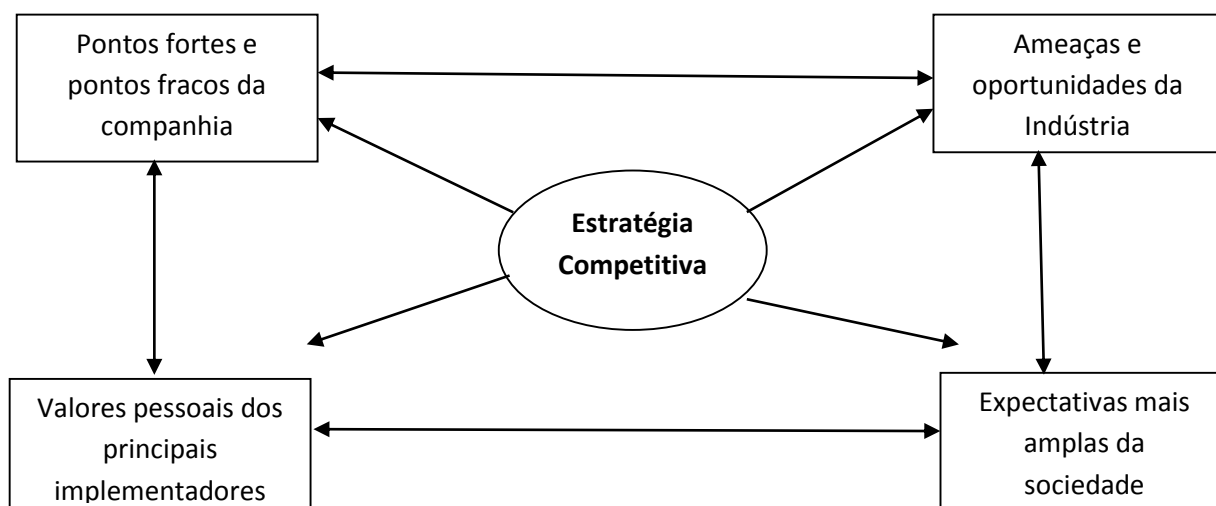
4- Capacidade de prever riscos e lucros com exactidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;

5- Disposição de agir” (Bruce, 1989:7)

2.4.1- A formulação e implementação de estratégias

Porter (1989) realça que a formulação de estratégia competitiva implica a consideração de quatro factores que determinam o que a empresa pode realizar com sucesso, como se segue na figura nº1.

Figura nº 2 - Estratégias competitivas de Michael Porter



Fonte: Estratégias Competitivas-Michael Porter (1986)

Ainda de acordo com **Porter (2000)**, fundamenta que a estratégia é o sinónimo de escolha, na medida em que é preciso escolher de forma adequada, quais as necessidades e de que clientes a empresa quer satisfazer.

Porter (2005) advoga por outro lado que a manutenção da competitividade depende da estratégia que a empresa pretende adoptar face aos seus concorrentes o que implica dizer que sejam bem formuladas as referidas estratégias e uma adequação em função da realidade do mercado em que está inserida, permitindo deste modo a busca contínua de vantagem competitiva.

Serra et al (2010), frisa que as empresas precisam de saber competir na sua indústria. O que implica dizer, que torna-se necessário e fundamental que os gestores entendam quais as melhores estratégias para maximizar a rentabilidade e alcançar a vantagem competitiva.

A capacidade da organização para implementar suas estratégias de forma eficaz passa pela selecção da estrutura organizacional que melhor contribui para esse processo (**Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2001)**). Na mesma linha de pensamento surgem os autores como **Wright, Kroll & Parnell (2000)**, afirmam que a implementação da estratégia eficaz requer que os executivos da empresa considerem como a organização deve estar estruturada, para que se coloque em prática a sua estratégia.

Baseando-se na tese acima referida pelos autores acima, oferece-nos dizer que sem a formulação e implementação adequada de estratégias nas empresas podem provocar ou acarretar fracassos no alcance de vantagens competitivas.

No processo de formulação e implementação de estratégias, não afastou-se a literatura de **Teixeira (2011)**, no qual ilustra-nos que neste processo deve-se fazer o estudo do ambiente externo e interno das empresas e desta análise irá resultar o conhecimento das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e das ameaças.

Na óptica do autor **Teixeira**, entende que a formulação de estratégia consiste como se segue:

“A formulação de estratégia consiste pois, na avaliação das diversas hipóteses e selecção da que for considerada mais apropriada, fazendo a sua explicitação, permitindo que seja conhecida pelos diversos stakeholders, em especial por aqueles que, obrigatória ou desejavelmente, devem contribuir para o seu desenvolvimento com sucesso”. (**TEIXEIRA, 2011:111**)

“Do ponto de vista das decisões estratégicas que uma empresa deve considerar na selecção da sua estratégia, geralmente referem-se a três grandes áreas nomeadamente: As decisões sobre produtos e mercados, sobre as estratégias genéricas e a amplitude da gama dos seus produtos ou serviços, e decisões quanto às opções de crescimento e o desenvolvimento do mesmo negócio.” (**Ibid, 2011:111**).

Na mesma linha de abordagem, retemos que a formulação da estratégia de uma determinada empresa traduz uma questão que se coloca, basicamente, em dois níveis tais como: O nível da organização (Empresa) como um todo e o nível da unidade de negócio. (**Ibid, 2011**)

Para o desenvolvimento e formulação do planeamento estratégico torna-se extremamente relevante que a empresa tenha bem estabelecida a forma como irá competir, para que consequentemente tenha objectivos, metas e políticas bem traçadas para o alcance da estratégia. Nesse sentido, a empresa deve analisar não apenas suas características internas como também o ambiente externo em que está inserida e seus concorrentes.

Nesta perspectiva, entende-se que a formulação e implementação da estratégia não é de todo uma tarefa simplista, uma vez que a mesma envolve vários intervenientes da empresa que têm a responsabilidade de contribuir para o alcance da vantagem competitiva no qual a empresa compete com vários concorrentes. Para tal, o autor acima referido, focaliza que neste ambiente de estratégias devemos saber quais são os negócios que decidimos concorrer e como enfrentar ou concorrer em cada um dos negócios traçados. Para melhor ilustração da tese do **Teixeira (2011)**, apresenta-se a figura sobre as escolhas estratégicas e a afetação das mesmas escolhas com os níveis da empresa:

Figura nº 3 - Escolhas estratégicas



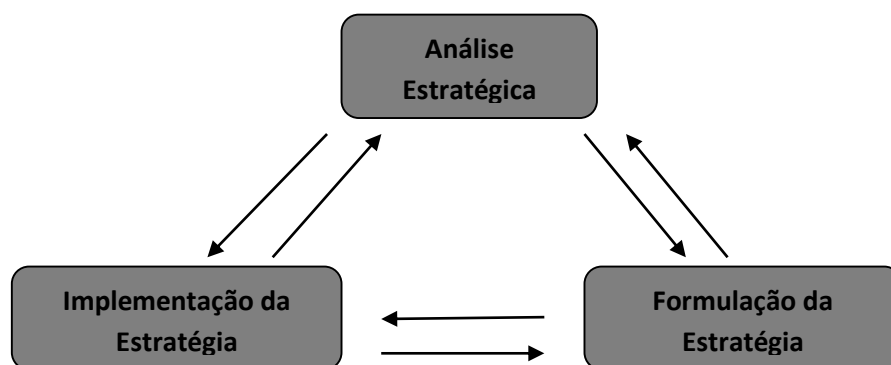
Como concorrer neste negócio?

Quais os negócios?

Fonte: Adaptado de (Teixeira, 2011:113)

Do mesmo autor, extraiu-se a figura de três processos interligados na gestão estratégica no sentido de mostrar cada vez mais o processo de implementação e formulação da estratégia como se segue:

Figura nº 4 - Três processos interligados na gestão estratégica



Fonte: Adaptado de (Teixeira, 2011:17)

Na figura nº 3, pretende-se demonstrar a forma como os gestores duma empresa tomam as decisões necessárias concernentes à formação da estratégia.

2.5- Modelo das Cinco Forças de Porter e de Brandenburger & Nalebuff

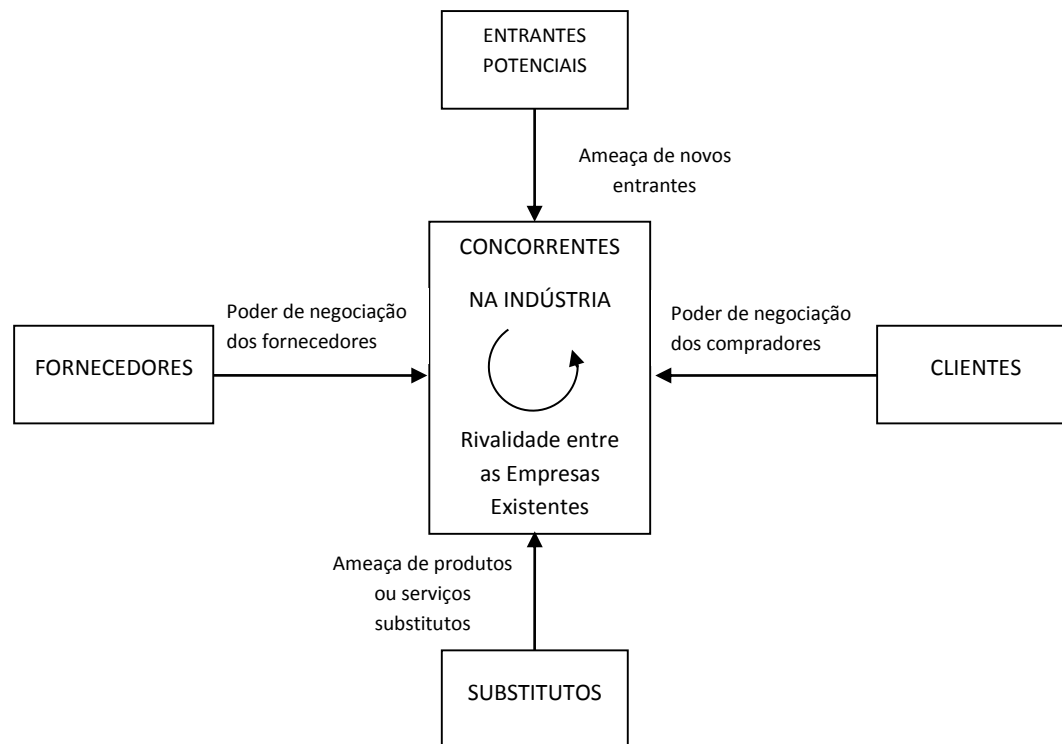
“A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte de executivos, a competição intensa em um sector industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte. [...] Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um sector industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste sector em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos concorrentes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou activos, dependendo do sector industrial.” (Porter, 1979:11).

As análises mais emblemáticas da indústria estão porém relacionadas, em primeira instância com a abordagem metodológica de **Porter (1980)** – modelo das cinco forças –

e, posteriormente com o ajustamento do modelo proposto por **Brandenburger & Nalebuff (1997)**.

Uma das questões centrais que estas aproximações modelares colocam traduz-se pelo conhecimento do negócio em que a empresa está e quais as fronteiras da indústria em que se insere. Assim para **Porter (1980)**, o estado de competição num segmento industrial depende de cinco forças básicas, que estão esquematizadas na figura abaixo. Onde o vigor colectivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um sector industrial e a meta da estratégia competitiva.

Figura nº 5 - Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 2ª ed., 7ª Tiragem, Campus Editora, Rio de Janeiro, 2004, pág. 4.

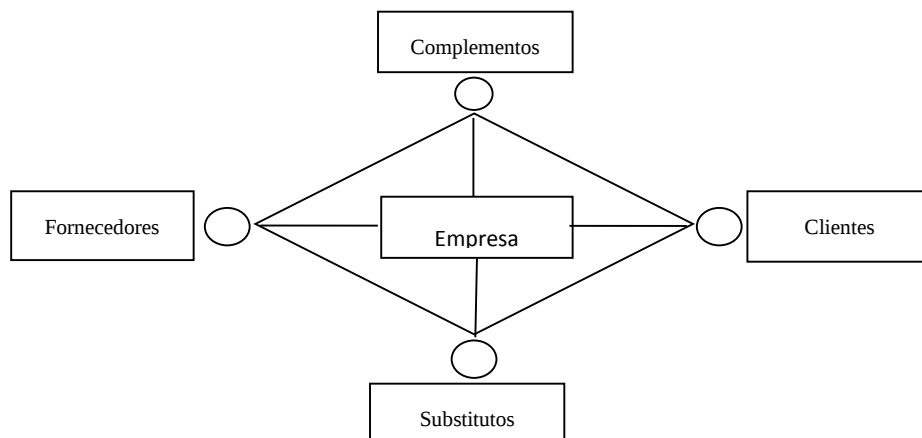
Por um lado, o modelo das 5 forças assume uma competição de grande rivalidade entre as empresas e os demais atores da indústria, sejam eles fornecedores, clientes, novos competidores ou substitutos. E assume esse carácter conflitual pelos comportamentos mais negativos desses atores, ou seja, pelo poder negocial dos fornecedores, pelo poder negocial dos clientes, pela ameaça de entrada de novos competidores e pela ameaça de produtos e serviços de substituição que, em conjunto com a própria empresa, determinam

a natureza ou o grau de conflitualidade real e potencial e, de certa forma, minimizando a capacidade de criação de valor pela própria empresa.

Por outro lado, o modelo de **Brandenburger & Nalebuff (1997)** toma a aproximação de **Porter (1980)** como demasiado conflitual e vai dar relevo não apenas a concorrência mas, também, à cooperação. Onde, os concorrentes da empresa serão determinantes na indústria mas, se umas vezes têm efeitos negativos, há outras em que os efeitos são positivos, como seja o engrandecimento do bolo comum – o mercado – em que ambos estão amplamente interessados, pois quanto mais mercado existir maior será o potencial de distribuição pelos vários atores.

Da mesma forma podem ser vistas as relações entre a empresa, os seus fornecedores, e os seus clientes, designadamente enquanto potenciais promotores do *incremento de valor da empresa*, como no caso de se assumirem como parceiros de negócio fundamentais, uns no lado do abastecimento e outros do lado da procura. O quarto elemento exterior à empresa centra-se nos complementares, que são os produtos e serviços de outros que podem potenciar as vendas dos produtos e serviços da empresa apresentando, como já se disse, elasticidades cruzadas negativas (se o preço de um produto ou serviço aumenta, há diminuição do consumo de outro, e vice-versa).

Figura nº 6 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (Value Net)



Fonte: José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe. Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiros. 1ª ed., Sílabo Edições, Lisboa, 2006, pág.

102.

Neste sentido importa também salientar que a compreensão destes modelos constitui as determinantes estruturais da intensidade da concorrência.

O modelo de **Brandenburger & Nalebuff (1997)** vem, essencialmente, introduzir uma nova dimensão na chamada arena competitiva: **a colaboração**.

Os autores consideram que o mapa mental das cinco forças obedece a uma lógica demasiado conflitual e critica-o por ignorar algumas componentes que podem gerar valor e ser portanto benéficas para a empresa. Com efeito há situações em que parceiros sejam fornecedores ou clientes, bem como empresas com ofertas complementares contribuem significativamente para potenciar as vendas de um dado produto ou serviço.

Não se deve considerar esta perspectiva como uma negação do modelo das cinco forças mas, antes, como uma proposta de enriquecimento da formulação de Porter, que introduz para além da lógica de captação de valor, uma lógica de criação conjunta de valor, em que as sinergias têm papel importante. Trata-se então de soma nula, para construir uma visão colaborativa ou, mais apropriadamente, de colaboração e competição em simultâneo. O modelo Value Net apresenta uma dinâmica criadora e destruidora (paz e guerra) de valor entre as entidades consideradas atores.

Importa, ainda, especificar o entendimento que é tido sobre cada um dos elementos em causa, nomeadamente os concorrentes e os complementares. Assim, qualquer actor é complementar da nossa empresa se os nossos clientes valorizarem mais o nosso produto ou serviço quando têm associado a oferta desse actor, do que quando apenas têm o nosso isolado. Matematicamente tem-se então que nos produtos complementares, as elasticidades cruzadas procura-preço entre produtos e serviços da empresa, e dos seus complementares, são negativas.

Um actor é concorrente da nossa empresa se os clientes valorizam menos o nosso produto ou serviço quando este se encontra na presença da oferta desse protagonista de que quando se encontra sozinho no mercado. Então, as elasticidades cruzadas procura-preço entre estes produtos serão positivas.

Na lógica da decisão estratégica e os critérios de escolha de uma decisão, diz que um decisor, ao escolher um caminho, está naturalmente a procurar resolver a questão do para onde ir. Os efeitos diferenciados que contribuem para a resolução de um qualquer problema associado à tomada de decisão consistem:

*“- As experiências passadas na resolução de problemas e em tomadas de decisões;
- O trabalho intelectual sobre a configuração da resposta para um determinado problema, ou seja a cogitação desse problema;
- A forma como se vai desenvolvendo o tema e a criação de uma determinada perspectiva sobre os modos de agir sobre ele”*
(Crespo & Filipe, 2006:193).

Ainda para os autores o processo da decisão estratégica revela a existência de três fases, sendo: *formulação dos objectivos e identificação do problema, criação de um conjunto de soluções estratégicas possíveis e avaliação e selecção de uma solução.*

As estratégias podem ser planeadas e pretendidas, também podem ser buscadas e realizadas (ou não realizadas, conforme o caso). E um padrão em acção, ou o que chamamos de estratégia realizada, explica essa busca. Outrossim, da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente não se realizam), um padrão não tem que resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos, torna-lo explícito. As estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas, quando essas intenções planeadas não produzem as acções desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias irrealizáveis. As estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia (Mintzberg, 1987).

As estratégias eficazes são aquelas que têm capacidade de prever e reagir a acontecimentos inesperados, que por sua vez é a mistura entre deliberadas e emergentes. Sendo que, os gerentes podem criar e executar suas próprias plantas estratégicas eficientes, para adaptar-se às mudanças que melhoram a competitividade da empresa no mercado (Christensen, 1997).

A fim de explicar a maneira como as estratégias são formuladas e implementadas numa organização, Mintzberg & Quinn (2000) definem dois tipos de estratégias: pretendida e

realizada. A estratégia pretendida corresponde as estratégias planeadas para o futuro, ao passo que a estratégia realizada corresponde aquelas realmente executadas. As estratégias pretendidas e plenamente realizadas conforme os planos iniciais são chamadas de estratégias deliberadas. Porém um terceiro caso, onde a estratégia implementada não foi exactamente igual a planeada. Essas são chamadas de estratégias emergentes. A maioria das estratégias é emergente, enquanto uma minoria é irrealizável ou deliberada, pois as inexecutáveis indicam que não existiu nenhum tipo de controlo eficiente e as deliberadas, que não houve nenhum aprendizado ao longo do percurso.

Segundo **Wright (2000)**, “a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (*corporate*), de unidade de negócios e funcional”. A formulação da estratégia em cada um desses níveis deve procurar responder as seguintes perguntas:

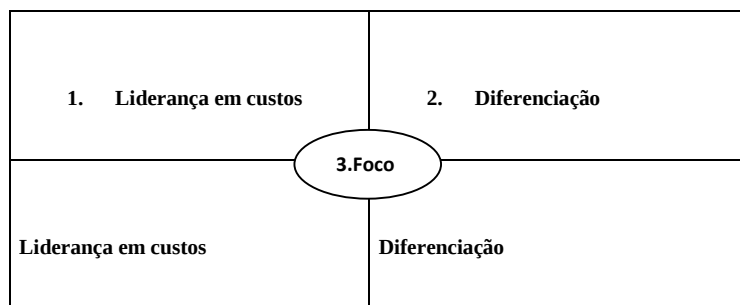
- a) Nível empresarial: “Em que negócios ou sectores a empresa deveria estar actuando?”.
- b) Nível da unidade de negócios: “como deveria uma empresa competir em cada um de seus negócios ou sectores em que escolheu actuar?”.
- c) Nível funcional: “Como deve actuar cada área funcional da empresa (produção, marketing, P&D, finanças, etc.)?”

Independente do nível em que esteja sendo formulada, **Porter (1991:61)**, ressalta que “*a essência da formulação estratégica é lidar com a competição*”. Ele argumenta que o potencial de lucro de um sector depende de cinco forças competitivas básicas do sector.

2.6- Estratégias Genéricas de Negócio

De acordo com **Serra et al (2010)** para que as empresas possam competir numa indústria, têm duas alternativas diferentes ao nível de negócios. Marcar uma diferença diante dos competidores ou incorrer num custo tão baixo que a concorrência não consegue igualar. Depois de uma apresentação exaustiva de como Porter formula a estratégia através da análise do ambiente da organização no seu modelo das cinco forças, nessa faceta propõe três tipos de estratégias genéricas para alcançar uma vantagem competitiva como acima já referido conforme se apresenta na figura que se segue em vantagem competitiva.

Figura nº 7 - As três estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (apud Teixeira, 2011, p.117)

Para **Porter apud Chiavenato (2006)**, as empresas precisam fazer uma opção entre três estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média na indústria: liderança em custos, diferenciação e foco. As estratégias genéricas de Porter são:

*“a). **Liderança nos custos:** visa a produção de baixo custo da indústria. É realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitorização cuidadosa dos custos operacionais totais. [...]”*

*b). **Diferenciação:** envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca do cliente. A empresa pode oferecer uma qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas. Qualquer desses factores pode justificar preços mais elevados*

*c). **Focos:** o escopo estreito procura atender segmentos de mercado definidos e estreitos. A empresa pode focalizar grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado desejado, ou de foco na liderança em custo, pelo qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento e de suas competências.” (2006:547)*

De acordo com **Fernandes & Berton (2005)**, existem 4 tipos de estratégias que uma organização pode adoptar sendo: estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento e as estratégias de redução de despesas.

Estratégia de Concentração – é aquela em que a organização se encontra numa única linha de negócios. É usada para se obter vantagem competitiva através da especialização num determinado sector. Alguns autores colocam desvantagem dessa estratégia em caso de surgimento de grandes competidores que podem ter um comportamento agressivo correndo o risco da empresa ser eliminada.

Estratégia de Estabilidade – é aquela que normalmente é adoptada por empresas que atuam em mais de um sector que decidem manter o actual conjunto de negócios. Para as empresas que atuam num único sector, a estratégia de estabilidade refere-se à manutenção das mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou mesmo no tamanho destas. Essa estratégia também é usada por empresas de grande porte e que dominam o mercado em que qualquer movimento de expansão pode ser muito dispendioso e não trazer resultados consideráveis em termos de benefícios.

Vale ressaltar que as empresas que adoptam essa estratégia, com o tempo, podem, em circunstâncias favoráveis adoptar estratégias de crescimento ou em condições desfavoráveis a estratégias de redução.

Estratégia de Crescimento – segundo ainda **Fernandes & Berton (2005)**, o crescimento envolve alguns factores fundamentais como: aumento do lucro, das vendas ou da participação no mercado. A estratégia de crescimento pode ser formulada em termos de: crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, fusões e alianças estratégicas.

O crescimento interno é conseguido por meio de aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Alguns autores acreditam que o crescimento interno preserva melhor a cultura organizacional da empresa.

A integração vertical refere-se a criação de novos negócios relacionados ou não com os negócios actuais, dentro do canal vertical de distribuição, criando relacionamento clientes/fornecedores mais coeso. Pode ser formulado no contexto de aquisição ou potenciação de uma empresa para suprir as falhas na distribuição do produto acabado da empresa.

A integração horizontal ocorre quando a empresa adquire concorrentes numa mesma linha de negócios. Essa aquisição aumenta o porte da empresa no mercado, aumentando consigo as vendas, os lucros e a sua participação no mercado.

A diversificação ocorre quando a organização cresce em outras linhas de negócios, por meio de aquisição de outras empresas ou mesmo através de investimento da própria empresa em outras áreas visando aproveitar melhor as oportunidades do mercado.

As fusões e alianças estratégicas buscam parcerias externas visando melhorar a sua participação no mercado. A fusão ocorre quando duas ou mais empresas diferentes, normalmente de portes semelhantes, fundem-se formando uma outra empresa.

As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projecto específico ou cooperam em determinada área de negócio, podendo ser temporariamente.

As alianças podem ser: Joint-venture, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos para fornecimento a longo prazo, acordo de marketing, consórcio (existem algumas possibilidades de abrangência dos consórcios tais como: Formação do produto, Valorização do Produto, Valorização da Marca, Desenvolvimento de Produtos, Comercialização, Exportações, Padrões de Qualidade, Obtenção de Crédito), etc.

2.6.1- A liderança de custo versus vantagem competitiva

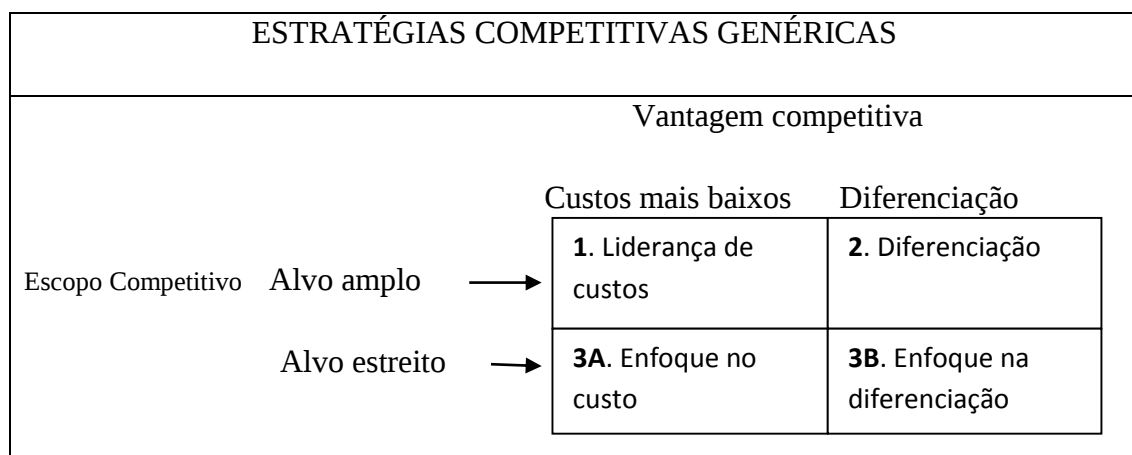
Toda e qualquer empresa que actua num dado ramo de actividade almeja ser sempre o líder naquilo que faz, quer seja no fornecimento de serviços ou produtos, nos melhores resultados financeiros, na melhor quota de vendas, etc. Para alcançar essas metas a empresa deverá traçar estratégias que irão permitir o alcance da vantagem competitiva e consequentemente a vantagem competitiva sustentável, tendo em atenção que para este último irá efectuar a combinação de vários factores que mais adiante iremos nos debruçar.

Embora as definições estratégicas competitivas serem necessárias a uma análise que leva a empresa ter em conta as áreas de planeamento, gestão financeira, compras, controlo de

qualidade, marketing entre outras, será necessário e fundamental ter o controlo da estrutura de custos bem como o da concorrência existente num dado ramo de actividade. **Porter (1990)**, frisa que as cinco forças actuantes na empresa tais como: Ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre as empresas, são enfrentadas através das estratégias de liderança de custos, diferenciação e enfoque (**PORTER, 1990**).

Para melhor compreendermos a estratégia em liderança de custos bem como a consequente vantagem competitiva por ela proporcionada, julgamos necessário e útil apresentar o modelo de estratégias competitivas genéricas de **Porter (1991)**, onde se pode visualizar com bastante precisão as diferentes formas em que as estratégias competitivas genéricas criam a vantagem competitiva como se segue a figura nº 4 a seguir.

Figura nº 8 - Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Porter (1991)

A estrutura de custos exerce uma influência na oferta de produtos e serviços de qualquer que seja o tipo de actividade, o que implica dizer que quanto mais baixo for o custo em relação aos preços pago pelo cliente, maior será a capacidade de fornecimento por parte da empresa.

De acordo com **Porter (1991)**, no leque de estratégias que podem ser implementadas nas empresas, a de liderança nos custos é a mais fácil de entendimento. As empresas que optam por este tipo de estratégia têm um escopo muito amplo atendendo os vários segmentos de mercado. O autor reforça que a liderança de custo exige das empresas que sejam as

melhores e não apenas uma das melhores, traduzindo-se na capacidade da empresa antecipar-se dos de mais concorrentes.

Estratégia de redução de despesas – é usada quando a sobrevivência da empresa é ameaçada e os seus indicadores já não se apresentam como empresa eficiente. Existem três tipos de estratégia de redução de despesas: a reviravolta, o desinvestimento ou a liquidação. Na primeira consiste em a empresa tornar-se mais coesa e eficaz, livrando-se dos produtos não lucrativos, diminuindo activos e reduzindo a força de trabalho e os canais de distribuição.

Já a segunda consiste na venda de unidades de negócio não lucrativas ou defini-las como organização separada para melhorar a posição financeira da organização. A última implica o encerramento do negócio e vender seus activos.

De acordo com a percepção dos vários estudiosos que se dedicam ao estudo das estratégias existem várias nomenclaturas, umas semelhantes e outras diferentes das mencionadas acima como é o caso destas abaixo aludidas.

Oliveira (2001) Argumentou que quanto à postura estratégica estão classificadas em estratégias empresariais de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento. Essas estratégias são estabelecidas de acordo com a situação da empresa e que a combinação de estratégia deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, bem como utilizando a estratégia certa no momento certo (**OLIVEIRA, 2001**).

2.6.2- A implementação da estratégica de diferenciação versus vantagem competitiva

A estratégia de diferenciação assenta na ideia de oferecer aos clientes o produto que desejam numa perspectiva diferenciada em relação aos concorrentes da mesma linha de produtos ou serviços, seja ela um produto ou serviço com mais funções de utilização, com mais qualidade, com melhor atendimento, com melhores garantias de durabilidade, dentre outras. A questão essencial neste processo, passa pela percepção que o cliente deverá ter em relação ao nosso produto como sendo algo único, exclusivo, capaz de satisfazer as suas necessidades.

Segundo **Dalcol & Siluk (2012)** fundamentam que “A base fundamental do desempenho de uma empresa é a vantagem competitiva. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com os concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que a empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Na vantagem competitiva por diferenciação a empresa seleciona um ou mais atributos, que muitos consumidores consideram importante, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades” (2012:6).

Para **Porter (1991)**, fundamenta que a estratégia genérica de diferenciação baseia-se no facto da empresa oferecer algo de novo no produto ou serviço para os seus clientes, de maneiras que o torna especial, diferenciado no âmbito do ramo da actividade em que a empresa opera.

De acordo com o autor **Sylos-Labini apud Mariatto (1991)**, refere que o processo de diferenciação tornou-se mais importante que o de concentração e nas economias de especialização, apresentando três razões ou causas para essa evolução nomeadamente: O crescimento das indústrias electrónicas, a crescente diferenciação nas preferências dos consumidores e o aumento das massas de trabalhadores em países avançados contra a monotonia verificados em métodos de produção em massa. O autor apresenta-nos em forma conclusiva que a diferenciação tem-se tornado um sector de extrema importância a nível das sociedades reforçando o autor que “ Essa mudança tende aumentar a rigidez dos preços, uma vez que a concorrência tende a se realizar cada vez mais pela diferenciação e cada vez menos pelo preço”(1991:40).

Com base na literatura extraída do autor **Carneiro (1997)**, em que apresenta-nos diversas estratégias de diferenciação, retiramos algumas estratégias como sendo: Diferenciação por imagem, diferenciação por qualidade, diferenciação por design, de modos a demonstrar a importância que a diferenciação reveste-se em busca da vantagem competitiva nas empresas.

A diferenciação por imagem é aquela que procura tornar os seus produtos ou serviços distintos dos demais concorrentes, que pode ser criada através de propagandas, promoção,

melhorias nas embalagens, etc. Neste tipo de diferenciação verifica-se que mesmo que a empresa não tenha melhorado o seu desempenho em termos de produto, através das diferenças na imagem o podem tornar mais atractivo para os consumidores. **Porter (1990)** enfatiza a importância dos detalhes que se verificam na concorrência entre empresas quando os consumidores não conseguem discernir totalmente as diferenças e semelhanças nos produtos ou serviços. Esta realidade pode-se verificar por exemplo nas empresas produtoras de água mineral, sendo a água mineral como produto final nem sempre as pessoas ou os consumidores conseguirão distinguir as diferenças existentes propriamente no produto, mas o factor imagem torna fácil de encontrar as diferenças.

Ao abordarmos sobre a diferenciação por qualidade torna-se imprescindível apresentar conceitos de qualidade de acordo com alguns autores como **Gomes (2004)** refere que é fácil reconhecer a qualidade, mas é difícil defini-la atendendo a complexidade do próprio conceito, uma vez que a qualidade para um pode não ser para o outro.

Os autores **Reeves & Bednar (1994)** argumentam não existir uma definição genérica sobre a qualidade, porque as diferentes definições existentes são apresentadas em função de um dado momento ou circunstância, o que o torna um fenómeno bastante complexo e até mesmo algo subjectivo.

Um dos aspectos fundamentais na questão da qualidade prende-se no facto de que independentemente da não existência duma definição exacta sobre a qualidade, não impeça que o seu entendimento seja possível pelos diferentes profissionais das empresas seja ela de qualquer ramo em que actue (**Nadler & Tushman, 1994**).

Com base na explanação acima apresentada, podemos concluir que a diferenciação por qualidade é caracterizada por aquilo que as empresas podem oferecer aos seus clientes em termos de produtos ou serviços que, mesmo não sendo totalmente diferentes em relação a concorrência, mas agregam por exemplo valores tais como: Maior confiabilidade, menor probabilidade de falhas, maior durabilidade, desempenho superior, dentre outros.

A estratégia de diferenciação por Design, é aquela que permite a empresa oferecer ao mercado em que opera um produto com características distintas em relação aos seus

concorrentes. Uma das diferenças entre a diferenciação por Design e a diferenciação por qualidade, é que a primeira procura oferecer algo diferente e não se limitando em ser melhor, este facto que o autor **Miller apud Carneiro (1997)** verifica a similaridade desta diferenciação com o da inovação.

Nesta abordagem sobre as estratégias de diferenciação, importa também focalizar as teorias elucidadas pelo **Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006)**, nos seguintes termos:

“Os meios de diferenciação óbvios – e muitas vezes os mais atraentes aos olhos do consumidores – relacionam-se a aspectos do produto ou serviço. A Swatch oferece relógios coloridos e da moda. A Subway se diferencia com seus sanduíches como alternativa ao fast-food. A Method construi um negócio de 100 milhões de dólares em um ano criando uma linha de produtos não tóxicos para limpeza doméstica, com cores e design agradável, totalmente exclusivos na categoria”. (2006:312-313)

Os autores acrescentam que *“entre as outras dimensões que a empresa pode usar para diferenciar seu produto estão funcionários, canais e imagem”.* (Ibid,2006:313)

Ainda de acordo com os autores **Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006)**, apresentam quatro estratégias distintas de diferenciação, dos quais passamos a citar:

1. **Diferenciação baseada no produto** aponta que, *“as marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade do pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparos)”.* (Ibid,2006:313);
2. **Diferenciação baseada nos funcionários** adovoga que *“As empresas podem obter vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado. A Singapore Airlines possui uma excelente reputação principalmente por causa dos comissários de bordo”.* (Ibid,2006:314). Ainda na perspectiva dos autores, apresentam-nos que nesta diferenciação podem-se seleccionar seis características encontradas nos funcionários mais bem treinados tais como *“competência: em que possuem a habilidades e o conhecimento necessários; a gentileza: são simpáticos, atenciosos e prestativos; credibilidade: são dignos de crédito; confiabilidade:*

realizam o trabalho com consistência e precisão; presteza: atendem rapidamente às solicitações dos clientes, e comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se comunicar com clareza”. (Ibid,2006:314);

- 3. Diferenciação baseada no canal, Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006),** Apontam que este tipo de diferenciação pode ser compreendido como: “*As podem obter vantagem competitiva pela maneira como projectam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição*”. (2006:314);

Diferenciação baseada na imagem é apresentada pelos autores **Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006)**, numa perspectiva segundo qual: “Os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas”. (2006:314).

Estratégias de Preço

Ainda dentro do sector comercial, as empresas para alcançarem determinadas vantagens ou diferenciarem seu volume de vendas diante de seus concorrentes directos, procuram adoptar as diferentes estratégias de preços.

Urdan & Urdan (2006) Observaram que as estratégias de preço estão divididas em quatro categorias, sendo preço competitivo, preço de novos produtos, preço de conjunto de produtos e preço discriminador.

Preço competitivo

É a estratégia em que a empresa define o preço para aproveitar sua posição diante dos concorrentes. As opções são as estratégias de liderança de preço, paridade de preço, preço de prestígio, preço mais baixo e estratégia geográfica de preço.

Estratégia de liderança de preço – a empresa que desfruta de posição competitiva sólida, inicia as mudanças de preços sabendo que os concorrentes possivelmente irão acompanhá-la;

Estratégia de paridade de preços – consiste na prática de preços equivalentes aos da concorrência para produtos similares ou mantidas constantes as diferenças de preços entre eles;

Estratégia de preço de prestígio – nesta estratégia o preço praticado é relativamente elevado e é mantido assim ao longo do tempo. A base para cobrar mais está nos benefícios do produto;

Estratégia de preço mais baixo – a empresa atua com os preços mais baixos entre os concorrentes;

Estratégia geográfica de preços – a empresa cobra custos de deslocamento do produto até a entrega aos intermediários ou aos clientes.

Preço de novos produtos

Segundo os autores acima indicado, a empresa dispõe de duas estratégias para o preço de novos produtos, sendo elas: estratégias de desnatação e estratégia de penetração.

Estratégia de desnatação – o novo produto recebe o maior preço que um segmento de consumidores aceita pagar. Depois o preço é reduzido aos poucos para incorporar novos segmentos de mercado, mais sensíveis a preço, e enfrentar a entrada de produtos concorrentes;

Estratégia de penetração – desde a introdução do produto o preço é mais baixo, em geral próximo ao custo unitário, para aumentar rápido as vendas e consolidar a posição no mercado.

Preço de conjunto de produtos

Tendo em vista que as empresas comercializam diversos produtos que em sua maioria estão interligados por seus preços, a gestão integrada dos preços constitui o fundamento das quatro estratégias da categoria de preço de conjunto de produtos: linha de produtos, pacote de produtos, produtos complementares e produtos substitutos.

Estratégias de linha de produtos – As empresas definem o limite superior e inferior de preço da linha e estabelecem as diferenças de preço para os produtos intermediários. Assim o produto no topo da linha atende o segmento mais exigente do mercado e propicia margem de lucro mais alta. Já o preço mais baixo da linha equivale a um produto de combate, com preço próximo do custo;

Estratégia de pacote de produtos – a empresa vende um conjunto reunindo dois ou mais produtos, por preço total menor do que a soma dos preços individuais dos itens;

Estratégia de produtos complementares – a venda de um produto estimula e favorece a venda de outro. Os preços desses produtos requerem avaliação integrada, uma vez que a venda de um está intimamente ligada a possível venda do outro;

Estratégia de produtos substitutos – Nesse caso, há duas as situações de fixação de preços. Na primeira, a empresa amplia a linha de produtos com um novo modelo de preço inferior. Na segunda, a linha é ampliada com um produto com característica e preço superiores que se torna substituto de modelo mais barato.

Preço discriminador

Essa categoria aproveita as diferenças de sensibilidade ao preço, poder de barganha e preferência entre consumidor para vender o mesmo produto a preços distintos. As estratégias dessa categoria de preço são: desconto para segundo mercado, descontos periódicos, descontos aleatórios, desconto negociado e desconto por volume.

Estratégia de desconto para segundo mercado – nesta estratégia o preço é definido primeiro para o mercado prioritário da empresa. Em paralelo avisa a um segundo mercado, menos relevante, oferecendo o mesmo produto a um preço mais baixo, com o propósito de aumentar as vendas e diluir custos fixos.

Estratégias de descontos periódicos – são aplicadas reduções de preço em momentos e ciclos específicos, conhecidos de antemão pelos consumidores;

Estratégia de descontos aleatórios – a frequência dos descontos aleatórios deve variar para que a clientela não consiga acertar quando um produto estará com o preço reduzido;

Estratégia de desconto negociado – consiste na redução sobre o preço normal, acertada a cada transação, que o vendedor concede se o cliente solicita;

Estratégia de desconto por volume – consiste na redução de preço normalmente concedido pelo vendedor em contrapartida às maiores quantidades compradas pelo cliente.

Diante do exposto, observa-se que as estratégias de preço são esquemas que as empresas seleccionam de modos a definir a estrutura de preços dos produtos e serviços. Tais esquemas devem levar em consideração os custos, a concorrência e os consumidores. Assim, as empresas devem analisar quais estratégias são mais adequadas a seu público-alvo, a fim de extrair o máximo proveito de seus produtos e satisfazer da melhor forma os seus clientes. Outrossim o autor alerta aos gestores as consequências que advirão da utilização de estratégias de baixo preço, a saber:

- Um negócio apostado em estratégia de baixo preço deve estar preparado para aceitar reduções de margens ou porque pode vender mais volume que a concorrência ou porque pode conseguir subsidiação cruzada através de outros negócios.

- Um negócio apostado em estratégia de baixo preço deve estar preparado para sustentar uma guerra de preços.

- Um negócio apostado em estratégia de baixo preço deve conseguir vantagem através de capacidades organizacionais específicas que permitem baixar custos ao longo de toda a cadeia de valor.

- Um negócio apostado na estratégia de baixo preço deve conseguir vantagens focando-se em segmentos de mercado onde o preço seja valorizado pelos clientes.

Preço e comunicação

De acordo com **Brochardo at al,; (2013)**, O preço que os consumidores estão dispostos a pagar normalmente influencia o nível de despesa associada à produção do produto. Por esta via, e no decurso de um processo de desenvolvimento de produto, torna-se pertinente questionar os consumidores no momento da análise dos conceitos, testando não apenas a validade do mesmo como também na determinação das barreiras psicológicas do preço.

Na mesma linha de pensamento os autores **Brochardo at al, (2013)**, Determinados produtos são comunicados aos clientes ao mercado com base no seu elevado preço. Durante muitos anos a marca (*JEAN PATOU*) promoveu o seu produto *JOY* pondo em relevo tratar-se do perfume mais caro do mundo, nesta época os Japoneses por seu lado pegaram num produto alimentar, um bife, criaram uma auréola especial de tratamento ao animal que lhe dá origem e fizeram do “*BIFE DE KOBE*” um produto disputado e vendido a 1050 dólares; a dose mercado Nova Yorquino. **(2013:222-223)**

O pensamento acima ilustrado dos autores ilustra-nos que muitas vezes é através do preço que o consumidor ganha a percepção sobre o produto, podendo mesmo ser assim utilizado como elemento de diferenciação e de posicionamento.

2.6.3- As estratégias de marketing versus vantagem competitiva

As abordagens sobre as estratégias de marketing oferecem-nos uma vasta bibliografia que em muitos casos torna-se difícil de seleccionar de modos a fazer face as respostas e o seu enquadramento no modelo de estudo em função da problemática anteriormente levantada.

Deste modo, face ao exposto acima começamos por apresentar as teses de vários autores, partindo **Ferrell et al, (2000)**, realça que as estratégias de marketing de uma empresa surge para dar uma integração total dos esforços que focam o cumprimento dos objectivos de marketing. Os autores reforçam que as estratégias de marketing têm o seu começo na selecção de seu mercado-alvo e, de seguida, no desenvolvimento de um conjunto de planos de marketing, com o intuito de satisfazer as necessidades deste mesmo mercado-alvo escolhido por ela. No mesmo diapasão, os autores fundamentam as razões que levam a estratégia de marketing colocar a empresa numa posição desejável a respeito das necessidades dos consumidores, deve-se ao facto de considerar em primeiro lugar a selecção de mercados alvos que a empresa tenciona atingir e a segmentação dos mesmos em busca da vantagem competitiva.

Partindo da teoria do autor **Ansoff (1981)**, Afirma:

*“A estratégia e os objectivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de actuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direcções do crescimento, os principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade”.***(1981:94)**

Logo, permite dizer que a estratégia de marketing em busca de vantagem competitiva, deverá ter em atenção os pontos focalizados pelo autor de modos a atingir o alvo.

Sobre a definição do campo de actuação da empresa ou seus mercados-alvos, argumentado pelo autor acima, para **Ferrell & Hartline, (2005)**, resulta na segmentação de mercado.

Vários são os aspectos que vão muito além daquilo que se pode considerar como actividade de marketing, como afirma **Abell (1995)**, sobre a importância da definição e da segmentação de mercado. Essa decisão afecta literalmente, todas as actividades de uma empresa porque é a partir da segmentação, que se amplia a visão que se tem do mercado e onde são definidas o modo que as empresas irão competir neste mercado. Acrescenta o autor que neste mercado actuado pela empresa será preciso e fulcral a identificação das necessidades ou benefícios específicos que este segmento busca, sem os quais torna complexo competir com os concorrentes.

Na mesma linha de pensamento, surge o **Kotler (2000)**, reforçando sobre a segmentação que melhor irá proporcionar a empresa melhores oportunidades e atractividades.

“Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado. A oferta é posicionada na mente dos compradores-alvo, como possuidora de alguns benefícios fundamentais”. (**KOTLER, 2000:30**)

Deste modo, tendo como base a visão de **Ferrell et al (2000)**, apresenta-nos duas alternativas para se conceituar os mercados alvos nomeadamente: a segmentação e o marketing de massa. Diz o autor que a segmentação de mercado é a divisão do mercado total em diversos grupos de clientes ou consumidores com necessidades relativamente comuns, desenvolvendo um conjunto de actividades de marketing que irá atrair esses grupos. Ao passo que o marketing de massa, tem uma abordagem contrária em relação a segmentação no qual visa o mercado total para apenas um tipo de produto.

Partindo da linha do pensamento do **Ferrell**, podemos dizer que para a fábrica em estudo na sua estratégia de marketing é feita com base num único produto “*água mineral*” o que implica dizer baseia-se no marketing de massa.

A estratégia de marketing de massa, proporciona a ideia de que todos os consumidores dum dado mercado alvo possuem necessidades similares, que podem ser supridas com apenas um composto de marketing. (**Ibid et al, 2000**)

Para uma empresa que queira atingir posições cimeiras no mercado em que ópera torna-se necessário obter informações fornecidas pelos mercados alvos que são essenciais na

identificação do composto de marketing segundo afirma **(Ibid et al., 2000)**. Este composto de marketing é o que chamamos de 4 (quatro) P's de McCarthy.

“O reconhecimento das forças ambientais que agem sobre uma organização é de importância estratégica para transformar problemas em oportunidades de crescimento”.
(Cobra, 1992:41)

De acordo **Kotler (2000)**, A interacção da organização com seus ambientes interno e externo se realizam por meio dos 4 (quatro) P's. Obtendo essas informações, torna-se possível desenvolver o composto de marketing da empresa que irá gerar mais valor e satisfação, comparado aos compostos dos concorrentes do mesmo ramo de actividade **(Ferrell et al., 2000)**. Uma boa realização e conjugação dos quatros P's darão espaço para a empresa melhor se posicionar no mercado junto dos consumidores, proporcionando maiores possibilidades do alcance da vantagem competitiva.

Outros autores preferem ir além dos já bem conhecidos 4 P's para definir estratégias de marketing. Como se segue:

*“Qualquer actividade funcional que possa contribuir para se atingir o programa da empresa no mercado, deve ser incluída”.***Abell (1995:114)**

Ferrell et al., (2000), Para o alcance da vantagem competitiva tendo como base as decisões de selecção de mercados-alvos e do composto de marketing, envolvidas pela estratégia de marketing, não são fáceis de serem tomadas. O autor enfatiza que a estratégia de marketing deve seguir certos preceitos tais como:

- a) Ser realista em relação aos recursos e ao ambiente organizacional;
- b) Ser consistente com os objectivos, metas e missão da empresa; e
- c) Ajustar-se às necessidades dos mercados alvos escolhidos.

Com base na teoria do **Ferrell et al., (2000)**, leva-nos a concluir que a estratégia de marketing exerce um papel de extrema importância no alcance da vantagem competitiva, uma vez que não basta apenas traçar estratégias bem delineadas, mas exige-se cumpri-las de forma exi tosa e escrupulosa.

2.7- Vantagens Competitivas

Porter (1990), aborda sobre o diamante da vantagem competitiva nacional, outorgando 4 atributos que, individualmente e como um sistema, constituem as determinantes da vantagem competitiva nacional; como se segue:

- Condições de factores: a posição da nação em factores de produção, tais como mão-de-obra, habilidade ou infra-estrutura necessárias para competir no dado sector.
- Condições de demanda: a natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do sector.
- Sector industriais correlatos: a presença ou ausência no país de indústrias de fornecedores e outros sectores correlatos que sejam internacionalmente competitivos.
- Estratégias, estrutura e rivalidade firme: As condições que, no país, estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade internam.

Os autores **Barney & Hesterly (2011)**, salientam que, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva “– liderança de custo e diferenciação – que se originam da estrutura industrial e da capacidade de uma organização lidar melhor com as cinco forças do que seus concorrentes. Esses dois tipos de vantagem competitiva somados à faixa de actuação seleccionada pela empresa resultam em três estratégias genéricas para obtenção de melhor desempenho em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, onde a estratégia de enfoque tem duas variações: enfoque no custo e enfoque na diferenciação; como já foi abordado atrás. Em geral, uma empresa possui **vantagem competitiva** quando é capaz de gerar maior valor económico do que suas concorrentes. O valor económico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo económico total desses produtos ou serviços”. (2011:9)

Oliveira (2001), a vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efectivamente, capacitado a actuar de forma diferente. A vantagem competitiva de uma empresa pode ser o resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de actuação da sua alta administração.

“A empresa pode ter vantagem competitiva, correlacionada a seu ambiente, quando entre outros aspectos:

- Não tem concorrente muito forte;*
- Não tem problema de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais; bem como dos aspectos de equipamentos e de instalações;*
- Tem acesso à tecnologia inovadora; e*
- Tem boa imagem institucional.*

A situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar:

- Alta tecnologia que possibilite redução de custo, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;*
- Alta liquidez financeira;*
- Baixo grau de endividamento;*
- Alto nível do quadro profissional;*
- Adequado sistema de informações gerenciais;*
- Boa imagem dos produtos e serviço;*
- Boa relação com o mercado;*
- Adequada situação de capacidade instalada;*
- Alto poder de domínio nos segmentos de mercado; e*
- Agilidade e flexibilidade internam.*

Quanto à postura de actuação da alta administração, esta pode facilitar uma situação de vantagem competitiva para a empresa quando, entre outros aspectos ocorrer o seguinte:

- Aceitar o risco;*
- Ter sentido de oportunidade;*
- Saber o que realmente deseja para a empresa;*
- Saber formular e operacionalizar estratégias;*
- Saber estabelecer políticas;*
- Estar com a visão voltada para o mercado;*
- Saber lidar; saber motivar;*
- Estar aberta à inovação e à criatividade;*
- Administrar, adequadamente, os projectos e os recursos; e*

- *Controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante*". (2001:226-227)

Segundo **Lambin apud Oliveira (2001)**, afirma que a superioridade conferida a uma vantagem competitiva é relativa, e pode ser derivada de factores internos e externos à empresa, sendo externo quando estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado que representam valor para o comprador, seja pela diminuição dos seus custos, assim como pelo aumento de seu desempenho no atendimento da necessidade alvo; e interna quando estiver baseado em uma superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto.

George Day apud (Ibid, 2001) estabeleceu que, para ter desempenho superior, não basta à empresa estar próxima ao cliente ou orientada para o mercado. Ela tem que ser guiada pelo mercado, o que significa ter, além dos recursos e competências para produzir, um conjunto de habilidades e capacidades superiores no entendimento e satisfação dos clientes, envolvendo crenças, informações e aplicação coordenada de recursos interfuncionais.

Montgomery & Porter (1998) levam a duas questões-chave: que vantagens tendem a ser sustentáveis, e, porque? "As vantagens sustentáveis estão incluídas em três categorias: *posicionamento* no mercado-alvo, *acesso superior a recursos ou clientes*, e *restrições a opções* dos concorrentes". (1998:31)

Em 1986 **Tushman & Nadler apud Hana (2013)** ressaltaram que "as organizações podem ganhar vantagem competitiva apenas por gerir de forma eficaz as suas acções no presente, criando simultaneamente a inovação para amanhã "e sugeriram ainda que" talvez haja problema de gestão não mais premente que a sustentação da gestão da inovação". Os autores **Tushman & Nadler (1986)** identificaram liderança visionária e também pessoas, estruturas e valores como factores importantes que afectam se uma organização percebe benefícios da inovação. (2013:82)

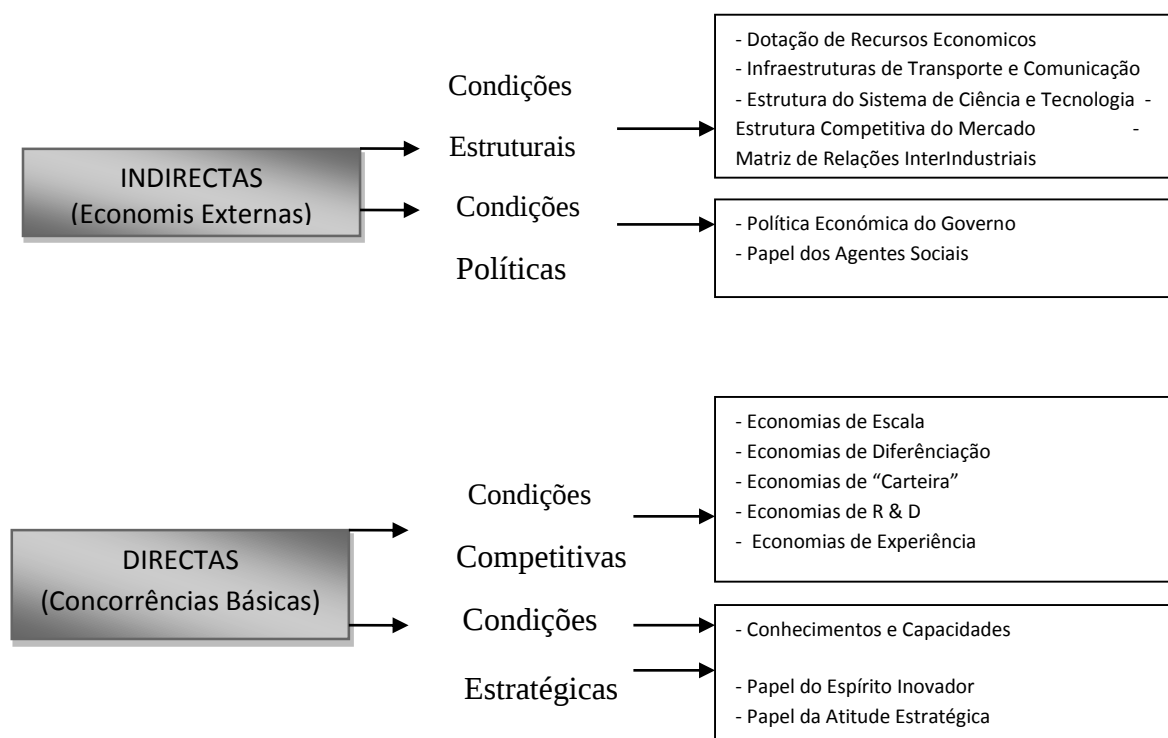
Os autores **Brochado et al (2013)** referem que "apesar de uma empresa possuir uma competência distintiva, isso não significa que seja um pré-requisito para o sucesso. Na

mesma linha de pensamento, os autores apontam que essa competência só pode ser considerada como uma vantagem competitiva se houver uma coincidência nos factores críticos de sucesso”. (2013:108).

Do confronto entre a empresa e os seus concorrentes por um lado destaca-se os pontos fortes e os pontos fracos e, por outro lado, as oportunidades e as ameaças são resultantes da análise da concorrência e da restante envolvente externa, onde os últimos factores citados podem ser extraídos aqueles que cumprem os requisitos de factores críticos de sucesso e, ao mesmo tempo, há que destacar os pontos fortes e fracos sendo factores estratégicos as competências distintivas. (Ibid, 2013).

Ainda de acordo com os autores **Brochardo at al, (2013)** podemos conceituar as competências distintivas ou ainda factores de competição, como sendo aqueles que efectivamente representam características que estabelecem uma diferença ou distinção entre a empresa e os demais concorrentes que operam no mesmo ramo de actividade. Essas competências distintivas podem ser de diversas formas tais como: O design; inovação; qualidade; baixo preço; atendimento etc.

Figura nº 9 - A determinação de vantagens competitivas



Fonte: Brochardo at al. Gestão e Estratégia – Desafios da Globalização. VOL 2., Escolar Editora, 2013, pág. 109.

Da figura acima apresentada, podemos associar a conclusão apontada pelos autores anteriormente referenciados em que *“a vantagem competitiva é, muito simplesmente, a capacidade de suplantar os concorrentes obtendo melhores níveis de rentabilidade”*. (Brochado et al, 2013:109).

2.7.1- Benefícios provenientes do Porte

Os autores acima aludidos justificam que as vantagens do porte existem porque os mercados são finitos. Se uma empresa pode se empenhar em se tornar grande, os concorrentes podem se resignar a permanecer pequenos. O que os mantém nessa posição é o temor de que se eles chegarem ao porte do líder, a procura possa exceder a demanda o bastante para tornar o mercado não lucrativo para todos.

O porte é uma vantagem somente se existirem factores económicos competindo à larga escala. Tais factores possuem três bases possíveis: escala, experiência e escopo.

- ✓ Economia de escala – normalmente avoca uma de uma fábrica global funcionando a todo vapor. Mas é importante lembrar que a escala, pode funcionar em níveis nacionais, regionais ou mesmo locais, e que seus efeitos não precisam estar confinados à fabricação.
- ✓ Efeitos da experiência – são baseados no porte ao longo do tempo e não no porte em uma época em particular. A experiência é uma espécie de investimento irreversível e específico para cada mercado.
- ✓ Economias de escopo – são derivadas de actividades em mercados inter-relacionados. Se eles forem fortes, uma vantagem sustentável em um mercado pode ser usada para se obter sustentabilidade no outro. O termo economia de escopo não é somente inventado para a sinergia; ela realmente define as condições sob as quais a sinergia funciona.

2.7.2- Vantagens provenientes do acesso

O acesso preferencial a recursos ou clientes podem conferir a uma empresa uma vantagem sustentável que não depende do porte. A vantagem persiste porque os concorrentes são afastados devido a uma assimetria de investimento. Porém o risco de se buscar vantagens de acesso sustentáveis é que elas podem estabelecer amarras a um negócio com termos piores do que os existentes para os rivais.

- ✓ Know-how – o acesso superior à informação pode reflectir os benefícios da escala e da experiência.
- ✓ Insumos – ligar os insumos conduzirá a uma vantagem sustentável somente se o fornecimento de mercadorias for limitado e a empresa tiver o direito de usa-lo em termos favoráveis. Porém as vantagens são vulneráveis a deslocamentos na disponibilidade de insumos ou de preços.
- ✓ Mercados – de diversas maneiras, o acesso preferencial aos mercados é um reflexo do acesso preferencial aos insumos. Mas o acesso a mercados se baseia menos na integração vertical ou em contratos e mais em mecanismos que se auto-impõem tais como reputação, relacionamentos, custos repassados e complementaridades de produtos.

2.7.3- Vantagem proveniente das restrições a opções dos concorrentes

Nesta vertente os autores afirmam que as vezes, a capacidade de sustentação de uma vantagem não pode ser atribuída nem ao porte nem ao acesso, mas as restrições a opções. Os rivais podem ficar paralisados nas posições em que se encontram por diversas razões:

- ✓ Políticas Governamentais – a intervenção do Governo sempre afecta o comportamento do mercado; esse é seu propósito almejado. Algumas vezes suas acções se infiltram tanto que afecta as posições competitivas dentro de um sector. Como as patentes, as leis antitruste (as leis que impedem os grandes negócios a serem tão agressivos como os menores), as concessões e outras.
- ✓ Defesa – um negócio pode também sustentar uma vantagem se seus concorrentes estiverem restritos por investimentos feitos no passado.
- ✓ Atraso de resposta – a restrição final em opção de rivais vem do atraso de resposta. Um negócio pode ser tão eficiente como um outro, ao mínimo detalhe e em termos de tamanho ou acesso em potencial, sem estar igualmente preparado para fazer uma jogada específica. Neste caso, o mais ágil dos dois pode contar com um atraso na resposta de seu concorrente, ou um período disponível de sustentabilidade. Quanto maior o atraso de resposta, melhor, pois as vantagens existentes se ampliam e as oportunidades para criar novas vantagens se multiplicam.

Finalmente, a procura pela sustentabilidade envolve uma série de decisões sobre o grau em que você está disposto a comprometer sua empresa a operar de uma maneira

específica. Você tem que escolher a ênfase relativa que vai imprimir a duas coisas: comprometimento para competir de uma certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outra maneira.

2.8- Vantagens Competitivas Sustentáveis

Para abordarmos sobre a vantagem competitiva sustentável, torna-se imprescindível realçar alguns conceitos importantes sobre a palavra sustentabilidade, sendo que, qualquer que seja a sua aplicação para vários ramos de actividade, têm sempre uma implicância com o que se segue no relatório, referindo:

“A humanidade tem a capacidade de alcançar o desenvolvimento sustentável-assegurar que se satisfaça as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir a satisfação das suas próprias necessidades.”(Brundtland - **Our Common Future, 1987** *apud* **Seminários Avançados de Gestão- UAL, 14-11-2014**).

De acordo com o professor **Charles Kibert** *apud* **Seminários Avançados de Gestão- UAL, 14-11-2014**, apresenta-nos sete princípios da construção sustentável, que podem ser aplicados em várias vertentes de negócios nomeadamente:

1. *Redução da necessidade de recursos (reduce);*
2. *Re-utilização de recursos (reuse);*
3. *Utilização de recursos reciclados (recycle);*
4. *Protecção da Natureza (nature);*
5. *Eliminação dos tóxicos (toxics);*
6. *Utilização da análise de Custos de Ciclo de Vida (economics);*
7. *Orientada para a Qualidade (quality),*

Moisés et al (2007) *apud* **Ghemawat (1998)**; realçam que devido o alto grau de concorrência existente entre as empresas, faz com que as empresas levam muito tempo para ver imitada sua estratégia de sucesso. Tal facto deve-se as vantagens competitivas sustentáveis que têm o objectivo de vir a dificultar essa imitação.

De acordo com **Hamel & Prahalad (1998)**, uma empresa pode beneficiar-se de preço e consequentemente do seu desempenho para obter competitividade a nível da concorrência, mas esses factores são válidos apenas em curto prazo. Para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, as fontes dessas vantagens devem surgir da capacidade

da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e na potenciação de habilidades de produção, transformando-as em competências essenciais da organização.

As competências essenciais estão relacionadas ao modo como as actividades são organizadas e à entrega de valor, ou seja, as competências essenciais decorrem do aprendizado organizacional, com destaque para a coordenação de diversas habilidades de produção e para integração das várias correntes tecnológicas. Para que seja considerada como uma competência essencial, são necessários três requisitos, prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; ser percebida pelos clientes finais como geradora de grandes benefícios; e ser de difícil imitação.

Vários são os factores da actualidade no contexto da nova economia global que dificultam o desenvolvimento dessas vantagens competitivas que, conforme esgrime **Hitt (2002)**, estão cada vez mais difíceis de serem sustentadas por um período razoável ou seja torna-se cada vez mais difícil para as empresas permanecerem como líderes do mercado por um período longo, sobre tudo quando essa liderança advém de vantagens competitivas. As empresas, na opinião do autor, devem buscar desenvolver não só vantagens competitivas, mas também e sobretudo vantagens que sejam sustentáveis por um tempo maior do que outras.

Ainda de acordo com **Hitt (2002)**, é a partir do conhecimento de seus recursos e capacidades que a empresa estará apta a identificar suas competências e que as competências essenciais mais sustentáveis ocorrem de recursos intangíveis, por estes serem mais difíceis de imitar.

Os autores **Moisés et al (2007)** apresentam-nos alguns exemplos de recursos tangíveis, tais como equipamentos de produção, activos financeiros, patentes, marcas, acesso à matéria-prima ou quaisquer outros que possam ser vistos ou quantificados. Esses conjuntos de recursos são classificados em financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos.

Para exemplificar recursos intangíveis, podemos citar a reputação, a marca, a confiança, conhecimentos, capacidade de gestão, capacidade de inovar e capacidade científica etc. São classificados em recursos humanos, de inovação e de reputação.

Os recursos principalmente os tangíveis, isoladamente, não são uma fonte de vantagem competitiva forte ou duradoura, pois podem ser imitados ou substituídos. “...

Quanto mais difícil de observar é um recurso (ou seja intangível), mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia” (HITT, 2002:107).

Neste sentido, podemos classificar uma vantagem competitiva como sustentável, quando não pode ser copiada facilmente, e advém na inovação processo, sendo ela difícil de imitar. Para tal, torna-se necessário e fundamental que a empresa identifique e desenvolva capacidades e competências essenciais dentro da organização. Existem vários critérios que permitem que uma empresa identifique quais recursos e capacidades que podem gerar competências essenciais, também chamadas de capacidades estratégicas nomeadamente: serem valiosas, serem raras, difíceis de imitar, de difícil substituição.

Quanto menos visível a capacidade, mais difícil será encontrar substitutos e maior será o desafio para os concorrentes que tentam imitar uma estratégia capaz de gerar valor de uma dada empresa (HITT, 2002:117).

2.8.1- A inovação de processos em busca da vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável

A estratégia de inovação de processos reveste-se de grande importância para a empresa que deseja diferenciar os seus serviços a nível dos concorrentes, com ela a empresa ganha mais flexibilidade, melhor qualidade, diminui o tempo quer na produção, assim como em outras áreas e obtém maior eficiência a nível geral da empresa, permitindo então o alcance da vantagem competitiva bem como a vantagem sustentável.

Nestes termos, passamos em seguida a apresentar alguns pontos de vista de alguns autores sobre as boas práticas de inovação de processos:

“Na visão dos autores **Reijers & Mansar (2005, citado por Soares et. al., 2006:57)** elucidam as melhores práticas da inovação de processos com base na experiência que obtiveram em grandes organizações ou firmas de consultoria com implementações de inovação. Estas melhores práticas direccionam-se para: **clientes**, com foco na melhoria de contactos; **operação de processos de negócio**, com foco em como implementar o fluxo de trabalho; **organização**, considerando tanto sua estrutura quanto os recursos

envolvidos (tipos e número); **informação**, descrevendo melhores práticas referentes à tecnologia que os processos de negócios utilizam; e **ambiente externo**, tentando melhorar a colaboração e a comunicação entre os elementos a cadeia de valor da organização.”

“Para todas as actividades, repetitivas ou não, desenvolvemos processos. É importante saber que os processos já existem e é um erro querer que todos estejam identificados. Devemos priorizar apenas aqueles processos que são cruciais para o resultado do produto ou serviço. Inicialmente, nossas preocupações não devem se concentrar nos demais processos, nos quais as actividades não são repetitivas ou a repetição não impacta no resultado (produto ou serviço).” (Souza, 2008:45)

Com base na explanação do **Souza (2008) apud De Araújo & De Araújo (2013)**, oferece-nos realçar que independentemente da existência de vários processos numa determinada empresa quer seja ela direccionada para actividades comerciais, produção e venda, se pretende obter um posicionamento a nível do mercado e tencionar que este lugar alcançado seja duradouro, é indispensável que inove os seus processos. Todas as empresas que alcancem a vantagem competitiva sustentável com base na inovação nos seus processos internos, dificilmente percam com facilidade a vantagem alcançada, uma vez que este tipo de inovação torna-se difícil de imitar, o que torna os processos ser um dos factores chaves para as empresas.

Com o intuito de demonstrar como os processos internos permitem atingir a eficiência e a qualidade sendo ingredientes indispensáveis para a notoriedade da existência da vantagem competitiva sustentável, os autores **Bachman & Associados (2011)**, referem:

“Processos são as configurações das actividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor”; Bachman & Associados (2011:99)

Na visão do professor **Ferreira (2011)**, no âmbito de processos de negócio, é preciso ter em conta alguns conceitos chaves para o alcance da vantagem competitiva tais como:

1. **Definir:** Âmbito geral do processo; visão do processo (design) e visão do cliente (expectativas). A razão de um processo é o serviço ao cliente, logo tem de estar alinhado com as suas expectativas.
2. **Medir:** Identificar as métricas que serão recolhidas e explicar a sua relevância; documentar a base line das métricas que já estão em uso e determinar se e como podem ser actualizadas. Construir um repositório consolidado das métricas, para análise futura.
3. **Analisar:** Documentar resultados significativos, a partir da análise das medidas; registar as experiências e tentativas erradas, mas sobretudo orientar para a resolução correcta.
4. **Desenhar:** Documentar o desenho do processo e realçar onde a intervenção do cliente o influenciou.
5. **Verificar:** Testar o desenho com o cliente, para obter feedback.

A inovação é um instrumento bastante poderoso para as empresas que competem em mercados muito competitivos. De acordo com **Pierry (2001)**, apresenta um argumento bastante compreensível nos seguintes termos:

“No cenário competitivo actual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passou pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos”; **Pierry (2001:23)**

Autores como **Oslo (2007)**, reforçam sobre a importância da inovação no alcance da vantagem competitiva ou na sua manutenção dessa vantagem, contribuindo para o desempenho da empresa:

“A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transacção), ou pelo aprimoramento da capacidade

de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos) ”; Pierry (2001:23).

Nem todos os aspectos ligados aos processos da empresa podem ser considerados como inovação de processos, **Oslo (2007)**. Razão pelo qual há que ter maior atenção ao identificar se a vantagem competitiva sustentável nasceu da estratégia de inovação ou simplesmente duma outra estratégia implementada. O autor aponta alguns aspectos que em algum momento não devem ser considerados como inovação nos processos como por exemplo aquisição de equipamentos idênticos, compra de softwares ou actualizações.

“A mudança de preço de um produto ou da produtividade de um processo resultante exclusivamente de alterações no preço dos factores de produção não é uma inovação. Por exemplo, não ocorre uma inovação quando um mesmo modelo de computador é produzido e vendido por um preço menor simplesmente porque reduziu o preço dos chips do computador” (Ibid., 2007:67).

Na concepção do professor Doutor **Álvaro Lopes Dias (apud Brochardo, 2013)**, refere que:

“Uma grande proporção das empresas não é inovadora, limitando-se a tentar acompanhar a evolução dos produtos dos principais concorrentes e, na melhor das hipóteses, a procurar satisfazer as necessidades mais evidentes dos seus clientes, naquilo a que se costuma designar «estar na moda» ”. (2013:83)

Ainda na perspectiva do co-autor professor Doutor **Álvaro Lopes Dias**, do capítulo sobre **(Gestão no século XXI)**, da literatura extraída dos autores **Brochardo et al, (2013)**, referem que o desenvolvimento da inovação de processo é frequentemente tida como base a análise das melhores práticas empresarias, isto é avaliando de forma contínua e sistemática a conduta da empresa em relação os seus concorrentes e procurando identificar as melhores práticas para determinada área de negócio.

“No caso da inovação de processo, há que considerar as seguintes subdivisões: Novo processo, novas matérias-primas, novo sistema organizativo e outros tais como poupança de energia; logística; produtividade; etc”.(Ibid et al, 2013:85).

Da literatura extraída do **journal academic of Management Studies (2007)**, realça que:

“A direcção geral de inovação numa firma não é aleatória mas está intimamente ligada à natureza dos recursos existentes ao tipo e gama de produtos e serviços que eles podem fazer”.

2.8.2-Competências distintivas versus Vantagens Competitivas

Ao abordarmos sobre o conceito de competências distintivas, vale apresentar em primeira instância o conceito de competências que muitos peritos e profissionais de recursos humanos comumente têm utilizado como sendo:

Na concepção de **PARRY, 1996 (apud Fleury & Fleury 2000)**, realçam que o *“Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afectam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurado, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”.* (2000: 27)

De acordo com o autor **Mintzberg et al. (2000)**, o termo competências distintivas, foi introduzida pelo autor Selznick nos anos 1957, cujo foco destas competências referia-se às necessidades internas das organizações no sentido de formular estratégias para dar respostas às expectativas externas.

Na perspectiva dos autores **Scheid & Fensterseifer (2001)** conceituam competências distintivas como sendo aquelas que estão profundamente enraizadas, ocultas à maioria dos concorrentes mais fundamentais na obtenção de vantagem competitiva.

Neste sentido, baseando-se nos termos acima aduzidos, pode-se dizer que as chamadas competências distintivas geram a vantagem competitiva dentro da organização na medida em que o mesmo recurso agrega valor positivo, que é difícil de ser imitado pelos concorrentes, e normalmente são recursos intangíveis que estão presentes nas pessoas, nos processos, cujos mesmos recursos podem proporcionar não só a vantagem competitiva para a organização mas também podem tornar essa vantagem como sendo sustentável.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, mencionamos cada uma das questões dirigidas do estudo, a forma como procuramos a resposta para as mesmas e os resultados a que chegamos com base no método estatístico aplicado.

Hipóteses

De acordo com o problema acima proposto, foram traçadas as seguintes hipóteses que em seguida iremos introduzir cada uma delas no modelo estruturado com base nos conceitos teóricos correlacionados.

Nesta ordem de ideias, atendendo as teorias constantes no trabalho apresentam as cinco hipóteses do modelo em estudo como se seguem:

Hipótese 1 (H1): *A formulação e implementação de uma estratégia adequada permitiram a obtenção da vantagem competitiva.*

Hipótese 2 (H2): *A implementação das estratégias assente na diferenciação proporciona a obtenção de vantagem competitiva diante dos concorrentes.*

Hipótese 3 (H3): *A implementação da estratégia de liderança de custos permitiu o alcance da vantagem competitiva diante da concorrência.*

Hipótese 4 (H4): *A implementação da estratégia de marketing assente no produto, preço, criou vantagem competitiva por parte da fábrica.*

Hipótese 5 (H5): *A implementação da estratégia assente em inovação nos processos permitiu que a fábrica alcança-se a vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável.*

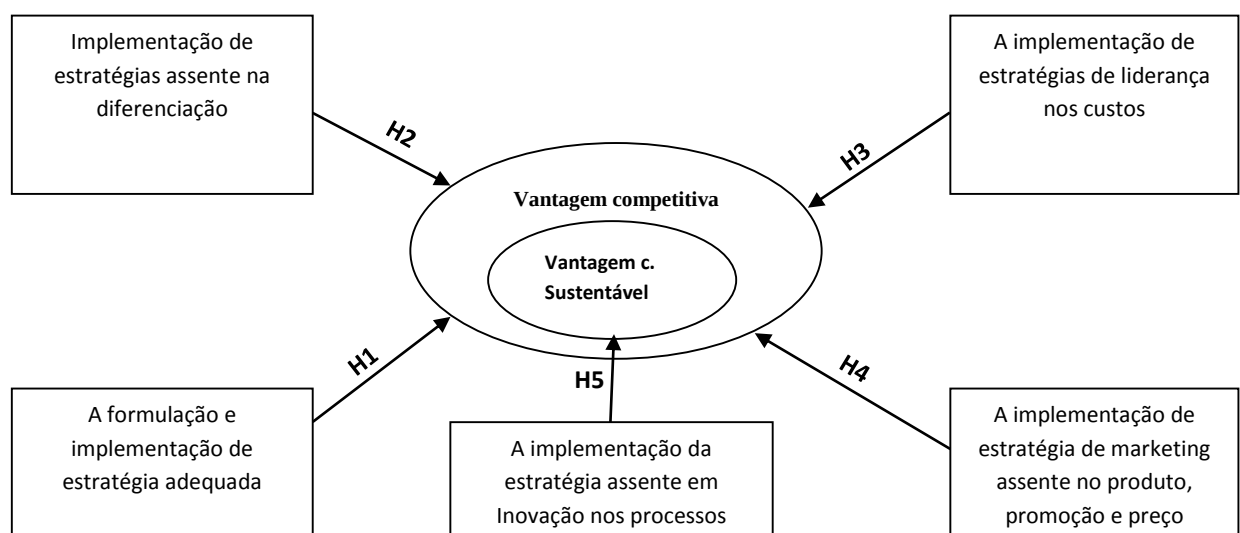
Modelo de Investigação

O modelo adoptado para a referida pesquisa, baseou-se nas teorias aludidas pelos diversos autores, mais com grande realce aos modelos de **Michael Porter (1986)**, em estratégias competitivas e estratégias competitivas genéricas de **(1991)**, onde o autor faz diversas abordagens sobre o alcance da vantagem quer competitiva bem como a sustentável. Nesta conformidade, por formas a não construir um modelo sem bases científicas, cuja

credibilidade poderia estar em causa, adaptamos como já referido um modelo denominado (**Estratégias e Vantagens Competitivas Sustentáveis- EVCS**), com base nos modelos focalizados, extraindo deles aspectos teóricos e não propriamente o estilo das figuras que o autor demonstra.

No modelo que se segue, acrescentamos duas hipóteses nomeadamente (**H4 e H5**), que não são referidas nos dois modelos de Porter, mais que através das teorias dos diversos autores referidos bem como o comportamento dos consumidores de água mineral face ao mercado em que a fábrica em estudo está inserida, julgamos pertinente acrescentar as hipóteses de modos a buscarmos com exactidão e credibilidade a correlação entre as variáveis em estudo e o modelo.

Figura nº 10 - Modelo de estratégias e vantagens competitivas sustentáveis- EVCS



Fonte: Elaborado pelo próprio autor em função do modelo estratégias Competitivas-Michael Porter (1986)

Unidade de Observação e Análise

Em Cabinda, província angolana mais ao norte do país existe apenas uma fábrica de água mineral denominada “**ÁGUA MINERAL DO TCHIOWA**” que fornece a todo território provincial e que tem como concorrentes as fábricas de água mineral instaladas em Luanda, assim como as marcas estrangeiras cujo seu produto chega até Cabinda. Sendo a água Mineral do Tchiowa a empresa em análise, centrar-nos-emos como a unidade de observação, de modos a constarmos as estratégias adoptados em busca de vantagem competitiva sustentável a nível do mercado de Cabinda.

A nossa unidade de análise consistirá em analisar o grau de intervenção das variáveis em estudo em relação a obtenção de vantagem competitiva e se as podemos concluir como vantagens competitivas sustentáveis.

Análise e Origem dos Dados

A nossa análise será qualitativa e quantitativa. Ao passo que a fonte de obtenção de dados, serão de origem Primária e secundária, tendo em vista que foi elaborado um questionário para depois ser validado, usando para o caso a análise das frequências relativas, estimando desta forma a confiabilidade do questionário aplicado na pesquisa.

Por sua vez considerar-se-ão como fonte secundária, os dados publicados no Site da empresa.

Amostra e Paradigma Científico

Parafraseando **Brochardo et al (2013)** “A população-alvo (universo) de estudo é o conjunto de elementos (e.g., indivíduos ou objectos) que partilham características comuns e junto dos quais se irá recolher a informação pretendida”. **(2013:212)**

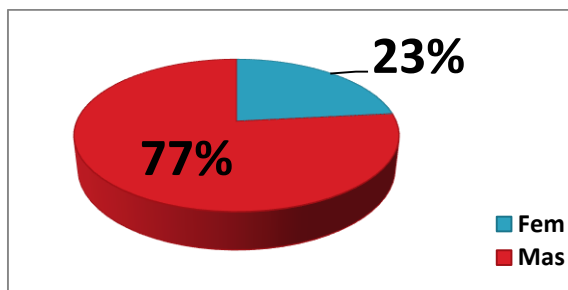
Para a presente pesquisa, definiu-se a *População* _ Empresa Água Mineral do Tchiowa Cabinda, cinco (5) supermercados existentes e os cento e vinte (**120**) estabelecimentos comerciais vendedores dos produtos da fábrica e os produtos importados representado os 100%. Importa realçar que existem vários estabelecimentos tais como pequenas cantinas, tendas, contentores, etc. que comercializam diversas marcas de água mineral, mas o número dos estabelecimentos comerciais acima referidos, são aqueles que estão inscritos no Ministério do Comércio (Secretaria Provincial do Comércio-Cabinda).

Amostra

Não sendo possível obter informação sobre todos os estabelecimentos comerciais (população), seleccionamos uma amostra que nos conduziu em busca de dados da investigação em curso. Dos 100% da população, seleccionamos como amostra noventa (90) estabelecimentos incluindo os cinco supermercados, representado neste sentido 75%.

Da mesma amostra obtida, quanto ao género, foi constituída por cerca de 23% de indivíduos do sexo feminino e 77% do sexo masculino, conforme demonstra a seguir o Gráfico 1.

Gráfico nº 1 - Classificação da amostra quanto ao género



Fonte: Própria

Tabela nº 1- Referente ao Género

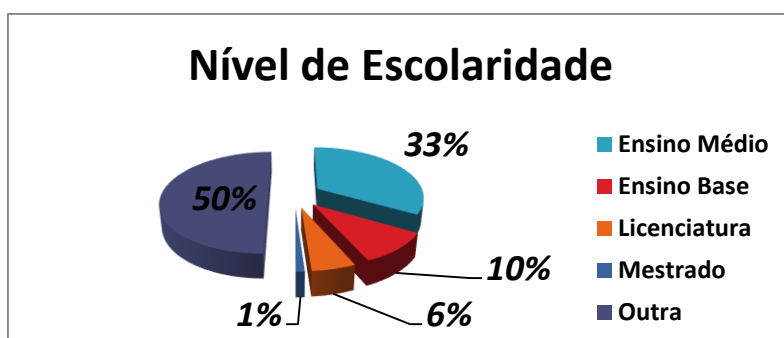
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Masculino	69	76,7	76,7	76,7
	Feminino	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Do ponto de vista das habilitações literárias dos inquiridos, apresentamos os dados no gráfico nº 2 e na tabela nº 2, onde verificou-se que dos (100%) dos indivíduos que compõe a referida amostra, (50%) não possuem habilitações literárias, ao passo que os restantes (50%) possuem e estão repartidos em: (33%) têm o ensino médio, cerca de (10%) com ensino base que em Portugal é denominado como o secundário, (6%) têm a licenciatura e (1%) dos inquiridos possuem o grau de mestrado.

Ainda sobre as habilitações literárias, torna-se necessário realçar que os 50% dos gestores comerciais inquiridos, dos quais não possuem habilitações literárias são indivíduos que foram unânimes em responder que haviam começado a primária e não concluíram pelo que assinalaram na última opção (Outra).

Gráfico nº 2 - Classificação da amostra quanto ao nível de escolaridade



Fonte: Própria

Tabela nº 2- Referente as habilitações literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válida	Ensino de base	9	10,0	10,0	10,0
	Ensino Médio	30	33,3	33,3	43,3
	Licenciatura	5	5,6	5,6	48,9
	Mestrado	1	1,1	1,1	50,0
	Outro	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

3.1- História e caracterização da empresa em estudo

A empresa água Mineral do Tchiowa, é uma indústria produtora de água mineral situada na província mais ao norte de Angola (Cabinda), inaugurada aos 13 de Novembro de 2009 com um total de 36 colaboradores sendo 16 mulheres e 20 homens, dos quais 99 % nacionais e 1% estrangeiros que asseguram os serviços de administração, comercial, produção, manutenção entre outros.

A fábrica Água Mineral do Tchiowa é uma unidade industrial de bebidas não alcoólicas apetrechadas de equipamentos de última geração industrial para produzir todos os componentes necessários para o engarrafamento de água.

Em 2009, a empresa tinha como meta, a produção inicial completamente absorvida pelo mercado da província de Cabinda, com uma extensão de aproximadamente 12 mil metros quadrados de superfície, funciona com autonomia técnica, produzindo todos os seus

componentes desde os “pexes” para a produção de garrafas, tampas e pegas para os garrafões de cinco litros, importando apenas a resina granulada que permite a produção de garrafas. Entre os equipamentos existentes na fábrica destacam-se: Maquinas de injeção, maquinas de sopro, quatro linhas de enchimento, estação de tratamento de água e um laboratório especializado em análises e controlo de qualidade de água. Actualmente a fábrica conta com um total de 177 colaboradores, dos quais 46 mulheres e 131 homens. Dos 177, a fábrica continua mantendo a mesma filosofia de 99% dos colaboradores serem nacionais e 1% representa os estrangeiros.

A implementação de estratégias é uma realidade por parte dos gestores da referida fábrica na medida em que ao iniciar as suas actividades em 2009, encontrou o mercado de Cabinda com cerca de 12 marcas diversas de água mineral, conforme a ilustração no quadro nº 4. Deste modo, para que a marca tchiowa entrasse no mercado, traçou como um dos primeiros objectivos centrados na ideia de constar neste leque de marcas, acompanhado com a estratégia de penetração de mercado.

Quadro nº 4- Marcas de Água existente no Mercado de Cabinda/2009

N/ord	Marcas de Água Mineral	Origem	Tamanhos Comercializados
1	Caramulo	Portugal	0,33CL e 1,5L
2	Luso	Portugal	1,5L
3	Alardo	Portugal	0,33CL e 1,5L
4	Serra da Estrela	Portugal	1,5L
5	São Silvestre	Portugal	0,33CL e 1,5L
6	Fastilo	Portugal	1,5L
7	Estrela	Portugal	1,5L
8	Cristalina	Portugal	1,5L
9	Água da Chela	Angola (Huila)	1,5L
10	Água de Bom Jesus	Angola (Huila)	1,5L
11	Aiguaneu	Espanha	1,5L
12	Prima	Libano	0,33CL

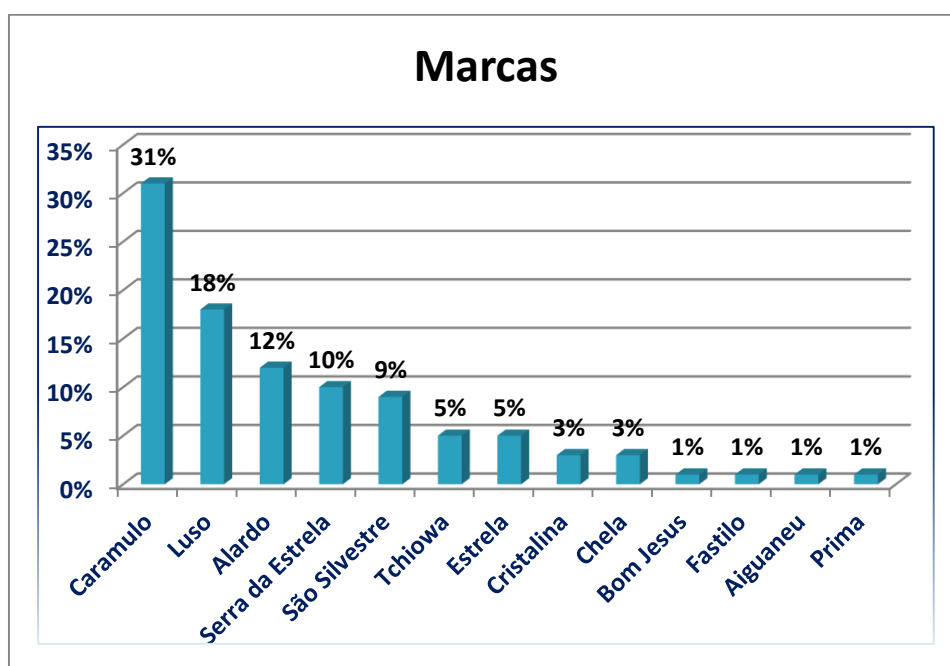
Fonte: Fábrica Água Tchiowa

O quadro acima apresentado, mostra por número de ordem as marcas que eram comercializadas no mercado de Cabinda nos anos 2009 e 2010, precisamente na fase em que a fábrica em estudo lançou o seu produto no mercado, tendo como meta acima

referenciado e não obstante a observação dos tipos de produtos de acordo com os tamanhos. Nesta altura a fábrica ao observar a realidade que o mercado apresentava, surgiu com uma variedade de tamanhos nomeadamente: garrafas de 0,33CL; 1,5 L; 5L e de 20L, cumprindo assim a estratégia de diversificação.

De acordo os dados obtidos junto da fábrica em estudo, isto é, a quando da sua entrada no mercado, as marcas mais comercializadas e com mais representatividade nos hotéis, penões e estabelecimentos comerciais figuram conforme ilustramos no gráfico que se segue, bem como também a ilustração da posição em que a fábrica ocupava até 2010.

Gráfico nº 3 - Marcas mais comercializadas em 2009



Fonte: Dados obtidos na pesquisa de mercado da Água Tchiowa feita em 2010

Após a fábrica ter instalado no mercado local através da formulação de estratégias como acima citado, passou então desde 2011 até a data da elaboração do presente estudo a liderar o mercado, tendo alcançado a vantagem competitiva diante da concorrência. Um dos aspectos que demonstra a realidade segundo qual a fábrica actualmente é líder nas vendas de água mineral, prende-se ao facto dela ter retirado do mercado a presença de mais de oito (8) marcas das doze (12) existentes no momento da sua fase inicial.

Outro factor a ter-se em conta, é que com a existência duma marca de água mineral produzida em Cabinda, modificou os hábitos dos cidadãos locais na sua visão para com este produto, passando hoje a maior parte da população consumir a água mineral

contrariamente o que existia nos anos passados onde o consumo só era visto nas unidades hoteleiras, nas empresas e em locais de referência, chegando mesmo a ser visto como um produto de luxo.

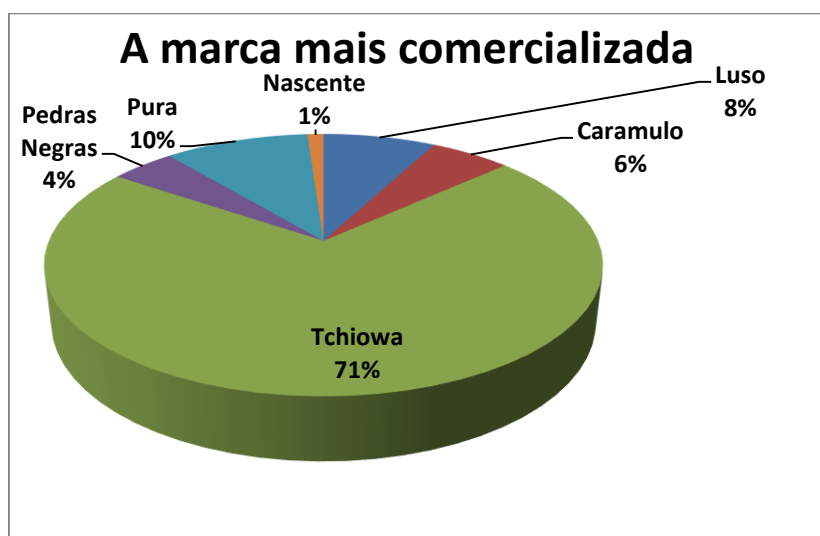
Desta feita, no mercado referenciado, actualmente são comercializadas sete (7) marcas de água mineral nomeadamente: Tchiowa, pura, caramulo, luso pedras negras, nascente e água de mesa de cabinda, que efectuou o lançamento da sua marca no segundo semestre do presente ano (2014), sendo uma marca de produção no mercado de Cabinda conforme se apresenta no quadro nº 5 das marcas actuais existentes em Cabinda, bem como a posição em que cada uma delas ocupa.

Quadro nº 5- Marcas de Água existente no Mercado de Cabinda/2014

N/ord	Marcas de Água Mineral	Origem	Tamanhos Comercializados
1	Tchiowa	Angola (Cabinda)	0,33CL e 1,5L
2	Pura	Angola (Luanda)	0,33CL e 1,5L
3	Caramulo	Portugal	0,33CL e 1,5L
4	Luso	Portugal	1,5L
5	Pedras Negras	Angola (Huila)	0,33CL e 1,5L
6	Nascente	Angola (Huila)	0,33CL e 1,5L
7	Água de Mesa de Cabinda	Angola (Cabinda)	0,33CL e 1,5L

Fonte: Ministério do Comércio de Angola

Gráfico nº 4 - Marcas mais comercializadas em 2013/2014



Fonte: Própria

Aos gestores da fábrica, foram feitas diversas perguntas que respondidas serviram de dados para análise e validação do problema anteriormente apresentado. Importa referir que o objectivo desta pesquisa consistia em constatar as estratégias adoptadas bem como identifica-las se as vantagens competitivas obtidas pela fábrica diante da concorrência são ou podem ser consideradas como vantagens sustentáveis.

Para melhor compreensão do problema exposto, assim como dos seus elementos por parte dos estabelecimentos comerciais estudadas e em atendimento aos objectivos da pesquisa, foi elaborado dois questionários em que um (1) foi submetido aos gestores da referida fábrica e o outro aos gestores dos estabelecimentos comerciais (clientes da fábrica), abarcando deste modo a primeira fase do trabalho.

Na segunda etapa, foram levantadas um conjunto de dados que ajudaram a colmatar as insuficiências das respostas do questionário submetido quer aos gestores da fábrica bem como aos dos estabelecimentos comerciais, com base na entrevista aberta. Finalmente, a última etapa centrou-se na constatação por meio da observação directa do pesquisador.

Assim sendo, abaixo se apresenta os resultados da pesquisa por meio de tabelas e no final em apêndice contam os gráficos referentes as referidas tabelas.

3.1- Dados referentes ao questionário dirigido aos gestores da fábrica em estudo

Tal como acima fizemos referência aos dados percentuais do género concernente aos gestores dos estabelecimentos comerciais, apresentamos de igual modo os dados referentes aos gestores da fábrica, dos quais três (3) são do género masculino com 75% e um do género feminino representado 25% como se segue na tabela numero 3.

Tabela nº 3- Referente ao Género: Gestores da Empresa em estudo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Masculino	3	75,0	75,0	75,0
	Feminino	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Quanto as habilitações literárias dos quatro gestores da fábrica em estudo, constata-se que três (3) possuem o ensino médio, representado cerca de 75% e um tem o grau de mestre (mestrado) com 25% conforme a ilustração na tabela a seguir.

Tabela nº 4- Referente as habilitações literárias: Gestores da Empresa em estudo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Ensino Médio	3	75,0	75,0	75,0
	Mestrado	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Tabela nº 5- Tipos de estratégias implementadas pela fábrica

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Estratégia de marketing	2	50,0	50,0	50,0
	Estratégia de inovação de novos produtos	1	25,0	25,0	75,0
	Estratégia de foco	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Com base nas diversas estratégias constantes na tabela 5, procuramos verificar e identificar os tipos de estratégia que a empresa tem implementado ao longo das suas actividades em busca da vantagem competitiva. Dos quatro gestores inquiridos, dois afirmam que utilizam as estratégias de marketing, um refere a estratégia de inovação de

novos produtos e finalmente o outro gestor aponta na estratégia de foco. A estratégia de marketing é aqui apontada com cerca de 50% e as restantes estratégias representam um valor percentual na ordem dos 25% o que é desta forma demonstrado que a estratégia de marketing é a mais utilizada.

Tabela nº 6 - A calendarização das actividades com base na elaboração de um plano estratégico

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Sempre	4	100,0	100,0	100,0

Fonte: Própria

No sentido de procurarmos com clareza a veracidade nas respostas dos gestores inquiridos, de maneiras a constatar se na verdade as estratégias por eles implementadas obedecem uma calendarização, surge a tabela nº 6 procurando saber se as actividades da fábrica no geral cumprem ou é baseado num plano estratégico. 100% Dos gestores afirmam que em todas suas actividades, quer sejam elas a nível interno mais concretamente no âmbito da produção de água mineral e actividades da área comercial é sempre seguido de uma calendarização estratégica.

Tabela nº 7 - A inovação de novos produtos constar no plano estratégico da fábrica

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Sim	4	100,0	100,0	100,0

Fonte: Própria

Na tabela acima, 100% dos gestores da fábrica afirmam que a inovação de novos produtos consta no plano estratégico da empresa. De acordo com os gestores esta inovação reveste-se de capital importância na medida que serve também de testes para a própria fábrica em medirem o grau de aceitação dos seus produtos face aos consumidores. Esta afirmação foi comprovada através do método de observação no facto de se ter constatado as várias fases da presença de novos produtos ao longo da vivência da fábrica e sobretudo na aceitação diante dos consumidores.

Tabela nº 8 - Questionamento sobre a existência de mais fábricas intensificar a implementação de mais estratégias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Sim	4	100,0	100,0	100,0

Fonte: Própria

Na tabela acima quisemos saber se o surgimento de mais fábricas de água mineral na província de Cabinda, intensificaria a implementação de mais estratégias de maneiras a manter a sua vantagem existente, sendo que até ao momento em que levamos acabo a referida investigação, constata-se a possibilidade de até o final de ano 2014, ser inaugurada mais uma fábrica de água mineral. Neste sentido, em gesto de procurar identificar a valorização dada por parte da fábrica nas questões de estratégia bem como na importância que se tem perante a concorrência, verificou-se que 100% dos inquiridos responderam (**sim**) a fábrica procuraria concorrer com mais estratégias para além daquelas que tem vindo a implementar.

Tabela nº 9 - A partilha de novas estratégias com os colaboradores

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Sempre	4	100,0	100,0	100,0

Fonte: Própria

Sendo a formulação e implementação das estratégias exercerem um papel de extrema importância no seio da empresa e não só, a tabela nº 9, refere-se a partilha de novas estratégias com os colaboradores das diversas áreas da fábrica. A fábrica valoriza bastante os seus colaboradores na medida em que considera-os como um dos recursos valiosos dentre os recursos existentes. No inquérito feito bem como na entrevista a cada um dos líderes, constatou-se que a empresa sempre partilhou as novas estratégias com os seus colaboradores conforme se verifica 100% indicam a resposta (**sempre**).

Tabela nº 10 - Alcance da vantagem competitiva dever-se a implementação da estratégia

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Sim	4	100,0	100,0	100,0

Fonte: Própria

A tabela acima mostra que a vantagem que a fábrica tem diante da concorrência existente no mercado de Cabinda, deveu-se a implementação de uma estratégia. Com base nas questões anteriores, não deixa margem de dúvidas que esta vantagem deve-se a um conjunto de estratégias implementadas. Neste sentido, 100% dos gestores na liderança da fábrica responderam que sim.

Tabela nº 11 - Tipos de competências distintivas implementadas para superar a concorrência

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Design	1	25,0	25,0	25,0
Qualidade dos produtos	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Nesta tabela acima, procurou-se saber por um lado dentre as diversas competências distintivas existentes na gestão estratégica de empresas, quais a empresa tem utilizado no sentido de fazer face a concorrência e por outro procurou-se também identificar com base nas respostas se a inovação nos processos é uma realidade para a empresa visto que no leque dessas competências constam aquelas que propiciam a inovação processos a difícil de imitar. Assim sendo, para a competência distintiva **design**, um gestor respondeu que sim representado deste modo os 25%, os restantes três gestores apontaram em qualidade dos produtos na ordem dos 75%. Face as restantes competências distintivas constantes no questionário, nenhuma delas foi apontada como opção por parte dos gestores.

Tabela nº 12 - A análise da concorrência em relação aos produtos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Forte	2	50,0	50,0	50,0
	Razoável	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Visto que a fábrica em investigação representa a maior quota de mercado em termos de vendas de produto água mineral, raciocinamos em procurar saber qual é a percepção que a mesma tem em função da concorrência, uma vez que a mesma questão nos permitiria tirar ilações da importância que a empresa dá aos seus concorrentes. 50% Dos gestores consideram que a concorrência é forte e 50% acham ser razoável. Os indicadores tais como muito forte, fraca e insignificante não figuram na consideração que a empresa tem perante os seus rivais.

3.3 – Dados referentes ao questionário dirigido aos gestores dos estabelecimentos comerciais.

No ponto 3.3 referente ao questionário dirigido aos gestores dos estabelecimentos comerciais, referem-se as respostas obtidas aquando da aplicação do questionário, onde foram aplicadas cerca de treze (13) questões que permitiram formular a argumentação no foco ao objectivo central da pesquisa conforme se apresenta nos comentários que se seguem.

Tabela nº 13 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra dos produtos da fábrica

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Preços atractivos	69	76,7	76,7	76,7
	A estratégia da fábrica proporciona bons resultados	17	18,9	18,9	95,6
	Qualidade superior a nível do mercado	3	3,3	3,3	98,9
	Não atrasa nas encomendas solicitadas	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

No sentido de procurarmos saber os elementos que influenciam na tomada de decisão na compra da água mineral da fábrica, constatou-se que dos 100% dos estabelecimentos que correspondem a amostra seleccionada, interrogados se os preços praticados influenciam na tomada de decisão para a aquisição da água mineral, 76,7% afirmam que a sua decisão baseia-se no preço ao passo que 19,8% falam em bons resultados financeiros proporcionados pelas vendas dos produtos da fábrica, 3,3% optaram na qualidade dos produtos serem superiores a nível do mercado, 1,1% apontam se tratar de única marca que não atrasa nas encomendas ser elemento influenciador na tomada de decisão.

Tabela nº 2- A marca mais comercializada no mercado de Cabinda

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Luso	7	7,8	7,8	7,8
	Caramulo	5	5,6	5,6	13,3
	Tchiowa	64	71,1	71,1	84,4
	Pedras Negras	3	3,3	3,3	87,8
	Pura	9	10,0	10,0	97,8
	Nascente	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Sendo um dos objectivos da referida pesquisa identificar a existência da vantagem competitiva por parte da fábrica, perguntou-se aos inquiridos considerados potências vendedores de diversas marcas de água mineral no mercado atrás citado, mediante as suas respostas, verifica-se que a maioria dos comerciantes afirmam que a mais comercializada nos seus estabelecimentos é a água tchiowa que representa os 71,1%, segue-se a marca pura com 10%, com 7,8% está a água luso, a caramulo aparece com 5,6%, com 3,3% a água mineral pedras negras e em última posição está a água da nascente com 2,2%.

Tabela nº 15 - Preferência dos clientes que frequentam o estabelecimento

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	51	56,7	56,7	56,7
	Não	33	36,7	36,7	93,3
	Talvez	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Na tabela 15 acima referida, indagou-se sobre as preferências dos consumidores em relação a água mineral do tchiowa face as outras marcas de água, com o objectivo de constatar a nível do mercado qual das marcas que mais solicitadas por parte dos consumidores, os dados referem que dos 90 estabelecimentos 51 (56,7%) dizem que sim a água mineral em estudo é a mais solicitado por parte dos clientes, 33 estabelecimentos na ordem dos (36,7%) referem que não e os restantes 6 estabelecimentos com 6,7% não têm a certeza que água mineral seja a aquela que os consumidores mostram as suas preferências.

Tabela nº 16 - A análise da concorrência em relação aos produtos na óptica dos gestores comerciais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Forte	3	3,3	3,3	3,3
	Razoável	20	22,2	22,2	25,6
	Fraca	15	16,7	16,7	42,2
	Insignificante	52	57,8	57,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

A tabela nº 16, sobre a análise da concorrência das diversas marcas de água mineral no mercado de Cabinda, sendo que a fábrica em investigação é aquela cuja maior quota de mercado em termos de vendas de produto água mineral, recai sobre si como acima focalizado na tabela nº 12 dirigida aos gestores da fábrica, os dados acima mostra o contrário daquilo que é a visão dos líderes da empresa em estudo conforme os resultados dos clientes. Na visão do pessoal que adquire o produto junto da fábrica considerado como estabelecimentos comerciais incluindo os supermercados, questionados sobre o que consideram ser a concorrência em função das outras marcas por eles comercializados, cerca de 52 comerciantes representando 57,8% acham ser insignificante, 22,2% pensam que é razoável, 16,7% consideram ser fraca, apenas 3,3% dos clientes da fábrica dizem que é forte e nenhum dos inquiridos aponta o indicador de ser muito forte.

Os resultados obtidos na tabela anterior vislumbra-nos que a visão da fábrica em relação o que considera ser a concorrência no mercado não é a mesma que os seus clientes pensam, visto que mais de metade não acredita que as outras marcas têm disputado de igual ou aproximado em relação a água mineral em análise.

Tabela nº 17 - A vantagem competitiva da fabrica considerar-se superior face as outras marcas existentes no mercado de Cabinda

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	75	83,3	83,3	83,3
	Não	5	5,6	5,6	88,9
	Talvez	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Nessa tabela, mostrou os resultados da visão que os clientes têm em relação a vantagem competitiva a nível do mercado de água mineral, onde a maioria dos estabelecimentos com cerca de 83,3% afirmam que a água tchiowa detém a vantagem face aos seus rivais. Apenas 5,6% não consideram que a fábrica granjeia a referida vantagem e 11,1% não sabem dizer se tem a vantagem ou não. Outro aspecto fundamental nesta questão em nosso entender, fundamenta-se no facto de nesta tabela mostrar ou confirmar que a água mais vendida a nível dos estabelecimentos comerciais ser a água mineral em estudo.

Tabela nº 18 - A expansão da água mineral do tchiowa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	A falta de existencia de mais fábricas do mercado de Cabinda	16	17,8	17,8	17,8
	Boas estratégias na distribuicao dos produtos aos comerciantes	19	21,1	21,1	38,9
	Boas políticas na venda dos seus produtos	55	61,1	61,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Uma vez que o produto água mineral tchiowa ser comercializada em todo mercado de Cabinda, procurou-se saber na tabela nº 18 junto dos seus clientes se consideram este facto baseia-se na falta de existirem mais fábricas na província, 17,8% acreditam que sim e 21,1% referem que baseia-se em boas estratégias na distribuição dos produtos aos comerciantes e cerca de 61,1% afirmam serem as políticas de vendas contribuírem de forma significativa na expansão dos produtos.

No geral, entre a falta de existência de mais fábricas a nível local onde a empresa em estudo está inserida, as diversas estratégias formuladas e implementadas bem como as políticas de vendas de produtos, a que reuniu maior indicador percentual são as políticas de vendas com 61,1% correspondendo os 55 estabelecimentos inquiridos conforme se visualiza na tabela acima.

Tabela nº 19 – Nome atribuído a marca

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	31	34,4	34,4	34,4
	Não	32	35,6	35,6	70,0
	Talvez	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

A referida tabela acima apresentada, mostrou os dados sobre a questão da marca em estudo, das existentes no referido mercado, tendo em atenção que na província Angolana (Cabinda) os nomes atribuídos em língua materna a um determinado facto, coisa, produto local ou de qualquer natureza, joga uma influência na mente dos consumidores locais onde a maioria da população habitante na província é natural da mesma. Nestes termos e em atenção aos factos acima narrados, procurou-se saber se pelo facto de esta marca ter o nome em língua materna local contribuísse de forma significativa na marca mais comercializada, os resultados apontaram para o seguinte: 31 (34,4%) estabelecimentos comerciais afirmam que sim o nome contribuiu, 35,6% representa os 32 gestores que dizem não ser o nome e cerca de 27 gestores com 30% não sabem dizer se é o nome ou não.

Logo, face ao cenário dos resultados obtidos, concluímos que independentemente da realidade segundo qual toda e qualquer empresa que queira operar num determinado mercado onde existem hábitos da população que deve-se ter em conta na fase da introdução dos seus produtos, nem sempre os mesmos hábitos tornam-se duradouros ao longo dos tempos. Hoje cada vez mais, as empresas vão procurando internacionalizar os seus produtos que atraem vários extractos de consumidores com base na qualidade, na inovação, nos preços, em fim muna série de combinação de factores cujo objectivo é satisfazer os clientes e nesta satisfação alcançar vantagem competitiva.

Tabela nº 20 – Controlo de qualidade, excelência, rigor, seriedade e pureza nos serviços contribuem para o aumento significativo das vendas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	53	58,9	58,9	58,9
	Não	13	14,4	14,4	73,3
	Talvez	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Face aos dados apresentados na tabela acima, do qual a questão colocada tem uma ligação com a vantagem competitiva sustentável isto e a variável dependente do referido estudo, cerca de 53 (58,9%) dos gestores demandantes dos produtos da fabrica apontam que o controlo de qualidade, excelência, rigor, seriedade e pureza nos serviços contribuem para

o aumento significativo nas vendas da água mineral, ao passo que 13 gestores (14%) referem que os factores ora mencionados não contribuem para o aumento das vendas e 24 (26,7%) não sabem dizer se sim ou não.

Os dados percentuais da tabela nº 20 remetem-nos a uma análise mais prudente do ponto de vista da vantagem competitiva sustentável, pelo facto de que apesar nela constar factores que propiciam essa vantagem e os resultados obtidos apontarem para este sentido, ainda assim os dados acima não são suficientes para dela concluir a existência da referida vantagem.

Tabela nº 21 - Questionamento sobre a existência de mais fábricas intensificaria a implementação de mais estratégias na óptica dos gestores comerciais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	31	34,4	34,4	34,4
	Não	32	35,6	35,6	70,0
	Talvez	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Na tabela nº 21, mostrou que dos noventa gestores inquiridos, 59 não consideram que o surgimento de novas fábricas a produzirem a água mineral, faria com que a fábrica intensificasse a implementação de mais estratégias no sentido de manter a sua vantagem existente. 34,4%. Dos inquiridos responderam que sim, 35,6% dizem que não intensificaria e cerca de 27 gestores correspondendo 30% não tiveram uma opinião concreta pelo que, responderam na opção talvez.

Tabela nº 22 - A vantagem competitiva da fábrica considerar-se duradoura (Sustentável)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Sim	5	5,6	5,6	5,6
	Não	83	92,2	92,2	97,8
	Talvez	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

A razão de ser da tabela acima referenciada é pelo facto de buscar-se a resposta sobre uma das questões chaves do presente estudo em que incide sobre a vantagem competitiva sustentável ou seja a vantagem que a fábrica tem frente a concorrência se na verdade é vista por parte dos clientes que expandem o referido produto em toda extensão do mercado como uma vantagem duradoura. Nesta questão procurou-se também conciliar com a pergunta da **tabela nº 21** no qual questionou-se se a existência de mais fábricas intensificaria a implementação de mais estratégias por parte da empresa em análise, o que verificou-se aproximações nas respostas, de maneiras que na referida tabela os dados apontam para mais de metade dos clientes (92,2%) não consideram a vantagem competitiva da fábrica ser sustentável, 5,6% aludem que sim e 2,2% pensam que pode ser ou não.

Tabela nº 23 - Tipos de competência distintivas implementadas pela fábrica na óptica dos gestores comerciais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Design	45	50,0	50,0	50,0
	Inovação	2	2,2	2,2	52,2
	Qualidade dos produtos	21	23,3	23,3	75,6
	Baixo Preço	18	20,0	20,0	95,6
	Atendimento personalizado	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fonte: Própria

Conforme procurou-se saber por parte dos gestores da empresa em estudo na tabela nº 11 sobre as competências distintivas, também inquiriu-se os gestores dos estabelecimentos comerciais (clientes) com intuito de verificar se na visão de quem vende o referido produto, considera que a empresa utiliza as referidas competências, sendo que as mesmas constituem elementos constantes nas estratégias de diferenciação. Nesta ordem de ideias, os dados da tabela acima mostrou por um lado algumas aproximações em termos percentuais com os da tabela ligada aos gestores da empresa, e por outro lado algumas discrepâncias de resultados, onde 50% afirmam que têm verificado o factor design nos produtos da fábrica e os restantes 50% dizem que não. De salientar que os gestores que não consideram a competência design, apontam as suas preferências do seguinte modo: 2 gestores consideram a inovação com (2,2%), 21 gestores apontam em qualidade dos

produtos (23,3%), 20% afirmaram ser o baixo preço que corresponde a 18 gestores e com 4 (4,4%) dos inquiridos frisaram que refere-se ao atendimento personalizado.

Após a interpretação dos resultados obtidos nas tabelas acima, em seguida passa-se à análise dos resultados das variáveis constantes no referido estudo, de modos a testar e validar as hipóteses do modelo.

3.3.1 – Comentário sobre a validação das hipóteses: Em função do método estatístico aplicado

De acordo com o modelo deste estudo, as cinco hipóteses estão directamente ligadas com as variáveis do estudo, sendo que a primeira, a segunda, a terceira, a quarta hipótese e a quinta existe correlação entre a primeira variável dependente (a vantagem competitiva) e a implementação da estratégia. Das hipóteses acima, apenas a quinta hipótese correlaciona com a segunda variável dependente (a vantagem competitiva sustentável), em que todas elas são influenciadas com a variável independente que é a implementação da estratégia.

No que se refere à primeira **hipótese “H 1”** (*A formulação e implementação de uma estratégia adequada permitiu a obtenção da vantagem competitiva*), existe uma relação entre uma variável implementação da estratégia e a vantagem competitiva. Assim sendo, procedeu-se à análise da influência que a implementação da estratégia tem sobre a variável dependente, que é o alcance da vantagem competitiva.

Neste sentido, de acordo com os resultados verificados na (**tabela nº 5**) obteve-se um valor de significância na ordem dos **100%**. Contudo, existe correlação entre as variáveis “implementação da estratégia” e “vantagem competitiva”, o que levou a concluirmos que a **H1** é uma hipótese válida.

Na segunda **hipótese “H 2”** (*A implementação das estratégias assente na diferenciação, proporciona a obtenção de vantagem competitiva diante dos concorrentes*), existe uma relação entre as variáveis implementação da estratégias e a vantagem competitiva na medida em que os dados das tabelas nº 11 e 20 mostram que as estratégias de diferenciação estão presentes na grelha de actividades da empresa em estudo, o que levamos a concluir como sendo hipótese válida, mas não na sua totalidade uma vez que

no universo dos inquiridos isto é no que toca a questão da tabela nº 20 verifica-se as percentagens para as respostas (**Sim**) e (**Não**) não são de grande significância.

A terceira **hipótese “H 3”** (*A implementação da estratégia de liderança de custos permitiu o alcance da vantagem competitiva diante da concorrência*), também existe uma relação entre as variáveis implementação da estratégia e a vantagem competitiva. Na tabela nº 13 foram questionados se a razão da compra dos produtos da fábrica deve-se aos factos dos preços serem atractivos, de proporcionarem bons resultados financeiros, se representam uma qualidade superior a nível do mercado e se baseia-se no facto de ser a única marca que não atrasa nas encomendas solicitadas, cerca de 76,7% referem que os preços são atractivos, 18,9% apontam em resultados financeiros, 3,3% indicaram a qualidade superior e 1,1% responderam na última opção.

Face ao exposto acima, concluiu-se que a hipótese é válida com um valor significativo na ordem dos 76,7%.

A análise feita na quarta **hipótese “H 4”** que aborda sobre (*A implementação da estratégia de marketing assente no produto, preço, criaram vantagem competitiva por parte da fábrica*), onde efectuou-se a análise da influência que a implementação da estratégia tem face a vantagem competitiva, concluiu-se que existem essa influência na medida em que sem a implementação da estratégia (sendo a variável independente) não há vantagem competitiva através de marketing no produto, preço, promoção e praça com base nos resultados obtidos nas tabelas nº5 com 50% a afirmam em estratégia de marketing, 25% referem ser a estratégia de inovação de novos produtos e os restantes 25% afirmaram em estratégia de foco.

Os dados acima levaram a concluir que existe validade nesta hipótese, mas não na sua totalidade pelo facto de metade dos inquiridos não referirem a estratégia assente no preço conforme se vislumbrou na mesma tabela.

Finalmente na quinta **hipótese “H 5”**, sobre (*A implementação da estratégia assente em inovação nos processos permitiu que a fábrica alcança-se a vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável*), existe uma relação desta hipótese com as três variáveis em estudo onde a vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável dependem da implementação da estratégia de inovação nos processos. Para o caso

concreto da empresa em estudo, efectuou-se a análise das respostas das tabelas nº 20, 22 e 23 onde se pode verificar a existência de diferenças significativas nas respostas.

Se por um lado na tabela nº 22 verifica-se que 92,2% dos inquiridos não consideram a vantagem como sendo duradoura, a tabela nº 20 mostra-nos que 58,9% referem que o controlo de qualidade, excelência, rigor, seriedade e pureza nos serviços representam a maior quota em termos de vendas. Finalmente na tabela nº 23 das competências distintivas que propiciam a vantagem sustentável, (a competência distintiva design) está representada com cerca de 45% e os restantes 55% foram referidos em outras competências.

No intuito de analisar com mais profundidade a questão central da pesquisa, utilizamos o método de observação como atrás referido, no que toca aos recursos intangíveis na questão de recursos humanos, existem elementos pouco convincentes de que é um recurso bastante valorizado conforme a resposta dos gestores da fabrica, devido as inúmeras insatisfações por parte dos trabalhadores causando vários despedimentos e outros aspectos que levou-nos a concluir que facilmente, as informações valiosas consideradas intangíveis podem ser reveladas para a concorrência. Já nas questões ligadas a reputação e a confiança, observa-se que a fábrica caminha neste sentido, mas é necessário que haja mais fábricas instaladas a nível local, para que esses recursos intangíveis possam constar no centro das preocupações da empresa.

Em suma concluímos que a referida hipótese é válida no alcance da vantagem competitiva e é nula na questão da vantagem competitiva sustentável, ademais a tabela nº 22 mostrou que dos 92,2% dos gestores dos estabelecimentos constantes na amostra, não considerarem que a vantagem que a fábrica tem é considerada duradoura.

Neste sentido, após feita a análise das hipóteses em função dos resultados obtidos, apresenta-se o quadro resumo que demonstra as hipóteses consideradas válidas e não válidas, permitindo deste modo resumir as ilações finais para esta dissertação.

Quadro nº 6- Quadro resumo sobre o comentário da validação das hipóteses

Hipóteses	Validação das hipóteses
H1- A formulação e implementação de uma estratégia adequada permitiu a obtenção da vantagem competitiva.	Válida
H2- A implementação das estratégias assente na diferenciação, proporciona a obtenção de vantagem competitiva diante dos concorrentes.	Válida , mas não na sua totalidade pelo facto das percentagens do (Sim) serem relativas
H3- A implementação da estratégia de liderança de custos permitiu o alcance da vantagem competitiva diante da concorrência.	Válida
H4- A implementação da estratégia de marketing assente no produto, preço, criaram vantagem competitiva por parte da fábrica.	Válida , mas não na sua totalidade pelo facto dos resultados obtidos na tabela nº14
H5- A implementação da estratégia assente em inovação nos processos permitiu que a fábrica alcança-se a vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável.	Inválida

Fonte: Própria

Finalmente após a análise de todos os resultados obtidos neste estudo e o respectivo comentário sobre a validação das hipóteses, finaliza-se este trabalho, de modos que torna imprescindível efectuar todas as conclusões obtidas nesta investigação, assim como apresentar as implicações, as limitações do mesmo no âmbito da gestão e sugerir futuras investigações que possam ser feitas acerca deste tema.

CONCLUSÕES

Reflexões e Conclusões

A constatação de estratégias adoptadas bem como identificar se as vantagens competitivas obtidas pela fábrica em estudo diante da concorrência são consideradas como sustentáveis, compõe o objectivo central da referida investigação. Não menos importante, acompanham a este desiderato central, a contribuição do debate sobre a importância de uma estratégia para o alcance de vantagem competitiva; o fornecimento de subsídios de como os gestores podem analisar, escolher e implementar uma estratégia em busca de vantagem competitiva; a identificação dos tipos de estratégias implementadas e por fim a verificação por meio de análises estatísticas se a mesma vantagem pode ser considerada como sustentável, figuraram como pontos condutores para a obtenção resultados e da presente conclusão. Deste modo, com base nos resultados obtidos através do método estatístico aplicado, pode concluir-se que no geral a empresa tem a vantagem competitiva face aos seus rivais, mas, essa vantagem não é considerada como sustentável “*duradoura*”.

Comprovou-se também, que a vantagem competitiva alcançada por parte da fábrica água mineral do tchiowa é fruto da formulação e implementação de estratégia de diversos tipos, na medida em que mediante as hipóteses anteriormente formuladas, obteve-se resultados significativos no que diz respeito a este aspecto. Logo, constata-se a pertinência na elaboração e implementação de estratégias por parte das empresas, de modos a obterem um conjunto de factores como a fidelização de clientes, bons resultados financeiros, entre outros de valor relevante que contribuem para alcançarem a vantagem competitiva.

Outras ilações importantes a reter neste estudo, prendem-se ao facto de verificar-se que a vantagem da marca em análise face as outras, é vista como sendo não sustentável por várias razões que poderiam ser aqui referidas, mas, apresentamos aquela que em nossa modesta opinião é a mais relevante e tem implicações num dos factores que nos dias de hoje as organizações o considerem como um dos recursos mais valiosos que são as pessoas. Neste sentido, por meio de observação chegou-se a conclusão que por parte da empresa em estudo, este recurso bastante valioso não é valorizado como deveria e é um dos elementos que contribui negativamente para a falta da sustentabilidade na marca água tchiowa, embora a empresa almeja atingir esse objectivo.

Em modo conclusivo, o referido estudo investigativo mostrou a importância que o papel da estratégia tem no seio das organizações, visto que através dela são traçadas as metas para alcançar os resultados que interessam aos stakeholders, os colaboradores, os clientes, o país etc. Ficou também clarificada neste estudo, que não há vantagem competitiva e vantagem sustentável sem a implementação de uma estratégia, o que confere o interesse da mesma investigação no âmbito da gestão de empresas, mostrando mais uma vez quão pertinente é para as empresas terem uma atenção enorme na fase da elaboração de qualquer que seja a estratégia cujo fim último é sempre estar a frente da concorrência. Outro aspecto não menos importante é como acima referiu-se que as empresas precisam saber identificar se na verdade a vantagem que têm face aos seus rivais, é na verdade algo duradouro, porque ao não se ter em conta este ponto crucial para a gestão de negócios, pode-se facilmente ser derrubado. No caso concreto da fábrica água mineral do Tchiowa, concluiu-se que mesmo os seus produtos serem consumidos em mais de 75% da população cuja cifra ronda perto dos 600.000 habitantes, ainda assim não é uma vantagem sustentável, o que abre a possibilidade para o surgimento de outras fábricas a nível local que começa a ser uma realidade.

Limitações do Estudo

No referido estudo investigativo, são reconhecidas algumas limitações que poderão ser úteis para as futuras investigações. Consideramos como a primeira limitação a ausência da aplicação de métodos estatísticos fiáveis (SPSS e outros) para uma melhor e confiável análise dos resultados. A ausência dos métodos acima referidos, contribuiu de certo modo que não fossemos tão extensivos em termos de amostra, isto é, no que diz respeito ao inquérito que poderia ser feito para os consumidores finais das diversas marcas de água mineral comercializadas no mercado de Cabinda, com o intuito de perceber com mais pormenor e profundidade as razões pelas quais a marca líder no mercado não é sustentável.

Outras possíveis limitações verificadas neste estudo, residem no facto da primeira amostra ter uma dimensão insignificante, tendo em vista que o questionário submetido para os gestores da empresa, poderia ser mais abrangente aos vários trabalhadores ou seja a todos os gestores das áreas estratégicas. A falta de variáveis ligadas aos colaboradores para se aferir o impacto que os recursos humanos desempenham no alcance da vantagem

competitiva e na falta de uma vantagem sustentável é também tida em conta como uma limitação que o estudo transporta.

Por fim, verificou-se que o facto de muitos dos gestores dos estabelecimentos comerciais mostrarem resistência no preenchimento dos questionários, uns pelo facto de argumentarem o desconhecimento e compreensão de matérias ligadas a estratégias, outras por serem a primeira vez a responderem um inquérito ligado as questões académicas, constituíram como limitação atendendo o longo período que levou para a entrega de seus pontos de vista com base no referido questionário submetido.

Sugestão para as Futuras Investigações

Findo o referido estudo, abrem-se oportunidades para as futuras pesquisas no âmbito da mesma temática quer a nível dos cursos de gestão de empresas da universidade Autónoma de Lisboa, assim como das instituições de ensino superior sediadas na província de Cabinda (o campo de acção da pesquisa), uma vez que as faculdades de economia local, já começaram com o processo de formação de cursos de mestrado na área de gestão de empresas.

Tendo em conta o período de análise do estudo, entre 2010 à 2013, onde o foco foi verificar a existência de vantagem competitiva e aferir se a mesma poderia ser considerado como sustentável, comparando a marca produzida no mercado em estudo com as outras importadas e comercializadas no mesmo mercado, sugerimos que face a nova realidade existente a nível do mercado de Cabinda, passa a contar com mais uma marca a ser produzida localmente denominada (água de mesa de cabinda), lançada no mês de Setembro de 2014, sugerimos que as futuras pesquisas possam optar pelas seguintes linhas de investigação científica, nomeadamente:

- 1- *Análise da vantagem competitiva da marca água mineral do tchiowa, face a nova marca produzida no mesmo mercado.*

A razão de ser da linha de investigação acima apontada, fundamenta-se na ideia de comparar-se nos próximos períodos o impacto da expansão dos produtos da fábrica em estudo em relação a nova maraca lançada, uma vez que numa das questões colocadas aos inquiridos apontavam que o surgimento de outras marcas locais trariam mais competitividade estratégica para as empresas e sem sombra de dúvidas melhoraria o

atendimento aos consumidores, sendo que este último é a razão da existência de fábricas. Neste sentido, o período de análise poderia ter como base de partida o ano de 2014.

2- A importância do capital humano no alcance da vantagem competitiva sustentável (Um estudo sobre a marca água mineral do tchiowa).

Qualquer que seja a investigação científica ligada a gestão de empresas ou propriamente no tocante a estratégias, mesmo com a implementação de métodos mais actualizados para o apuramento de resultados, se a mesma não despertar o interesse para a mitigação de enormes situações no seio das empresas, o seu resultado será obviamente posto num arquivo com pouca utilidade. Nestes termos sugerimos esta linha de pesquisa, no sentido das futuras pesquisas mostrarem as várias classes empresarias a importância que as pessoas exercem no alcance de metas que podem ser duradouras, uma vez que o estudo actual mostrou que este recurso não tão valorizado como deveria.

Para a conclusão, a presente pesquisa mostrou que nem sempre a vantagem competitiva que se tem face aos seus adversários no âmbito empresarial, é considerada como uma vantagem competitiva sustentável. É também crucial referir que no estudo ficou comprovado que qualquer que seja a vantagem almejada, dependem da implementação de uma estratégia. Espera-se que a presente pesquisa possa contribuir de forma significativa na ciência e sobretudo nas boas práticas para os gestores de diversos ramos de actividade que dia á dia que esforçam-se em busca de uma vantagem cada vez mais sólida para a manutenção e vitalidade das empresas que dirigem de modo particular e para o país em que operam de modo geral.

Referências Bibliográficas

- ABELL, D.F. (1995). *Administrando com dupla estratégia*. São Paulo: Pioneira.
- AGIĆ, E., KURTOVIĆ, E. & CICIĆ, M. (2012). *Competitive Positioning Strategies of Companies in Bosnia and Herzegovina and Their effect on Business Performance*.
- ALBRECHT, K., & BRADFORD, L. J. (1992). *Serviço com qualidade: a vantagem Competitiva*. São Paulo. Makrom Books.
- ALDAY, H. E. C. (2014). *Estratégias Empresariais*. Pesquisa efectuada em www.google.com. Acesso em 20 Agst, 2014.
- ANSOFF, I. H. (1981). *Estratégia empresarial*. Recife: Brasil, McGraw-Hill.
- APPOLINÁRIO, F. (2004). *Dicionário de Metodologia Científica – Um guia para a Produção do Conhecimento Científico*. S. Paulo, Atlas Editora.
- DE ARAÚJO, A.K., DE ARAÚJO, R.M. (2013). *A inovação de processos: Um estudo de Restauração*. Cultur, Revista de cultura e turismo. Vol nº3. 180-184.
- BACHMANN/Associados. *Metodologia para determinar o radar da inovação nas Pequenas empresas*. Curitiba, 2011.
- BARBOSA, E.R. & BRONDANI, G. (2005). *Planejamento Estratégico*. Vol. I (nº 2).
- BARBOSA, R.A. & BATAGLIA, W. (2010). *A evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva*. Revista Gestão e Planejamento, Salvador.
- BARNEY. J.B., & HESTERLY. W.S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. (3ª ed.). Editora Pearson.
- BROCHARDO, Ana Oliveira; et al, *Gestão e Estratégia, desafios da globalização. Gestão Empresarial, atitude estratégica, empreendedorismo, estudos de mercado, reputação e Gestão da mudança, sociologia das organizações, internet e redes sociais*. Escolar Editora, 2013.

- CARNEIRO, J.M.T., CAVALCANTI, M.A.F.D. & SILVA, J.F. (1997). *Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre: Revista de Administração Contemporânea - RAC*, (Vol. 3).
- CARVALHO, J.C., & FILIPE, J.C. (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteir*. Lisboa: Sílabo Edições.
- CARVALHO, J.C., & FILIPE, J.C. (2010). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. (3ª ed.). Lisboa: Sílabo Edições.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Revista e Atualizada, 12ª Tiragem, Rio de Janeiro: Campus Editora.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos*.
- COBRA, M. (1992). *Administração de marketing*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- DENTON, D.K. (1990). *Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como factor de Vantagem competitiva*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill.
- Dicionário Temático de Economia e Ciências Sociais. (2001). Porto Editora.
- SCHEID, E., & FENSTERSEIFER, J.E. (2001). *Competências distintivas dos produtores Integrados de aves no vale do Taquari*. Porto alegre.
- FERNANDES, B.H.R., & BERTON, L.H. (2005). *Administração Estratégica: da Competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Editora Saraiva.
- FERREIRA, J.L. (2011). *Informática de Gestão*. Aula ministrada em Seminários Avançados de Gestão. UAL.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, M.D., LUCAS JUNIOR, G. H., & LUCK, D. (2000). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- FERRELL, O.C., & HARTLINE, M.D. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- GHEMAWAT, P. (1998). *Vantagem sustentável: Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

- HAMEL, G., & PRAHALAD, C.K. (1998). *A competência essencial da corporação: Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campos.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D., & HOSKISSON, R.E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. (4ª ed.). Cincinnati, South -Western.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D. & HOSKISSON, R.E. (2002). *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. São Paulo: Thompson.
- KOTLER, F. G. (1998). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.
- KOTLER, P., & KELLER, K.L. (2006). *Administração de marketing*. (12ª ed.). Pearson, São Paulo.
- MANUAL de Oslo. (2007). *Directriz para a colecta e interpretação de dados sobre inovação*. (3ª ed.).
- MARIOTTO, F.L. (1991). *O Conceito de Competitividade da empresa: uma análise crítica*. São Paulo: RAE.
- MARCONI, M.A., & LAKATOS, E.M. (2004). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projecto e Relatório, Publicações e Trabalho Científico*. (6ª ed.). Revista e Ampliada, S. Paulo: Atlas S.A. Editora.
- MINTZBERG. H., LAMPEL. J., QUINN. J.B., & GHOSHAL, S. (2009). *O processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*. (4ª ed.). Editora Bookman, reimpresão 2009.
- MONTGOMERY, C. A., & PORTER, M. E. (1998). *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva* (17ª ed.). Campus Editora, Rio de Janeiro.
- OLIVEIRA, D.P.R. (2001). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. (3. ed). São Paulo: Editora Atlas.
- PEDRO, A.J. (2011). *Estratégia e Vantagem Competitiva: Um estudo comparado dos supermercados de cabinda*. Universidade Agostinho Neto- FEC.

- PESSOA, L. (2010). *Estratégias Inovadoras: Como fazer? Teoria e Prática*. Lisboa: Editora, RH Lda.
- PIERRY, L. I. (2001). *Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado*. Porto Alegre.
- PORTER, M.E. (1986). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (18ª ed.) São Paulo-SP: Editora Campus.
- PORTER, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- PORTER, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- PORTER, M.E. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- PORTER, M.E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review; 1996.
- PORTER, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, (2ª ed.). 7ª Tiragem, Campus Editora, Rio de Janeiro.
- SANTOS, António, J. Robalo; *Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos, Escolar*: Editora. 2008.
- SOARES, D. [et al.] (2006) – *Inovação de Processos: Um Estudo Comparativo Sobre sua Implementação*.
- SERRA, F.R., FERREIRA, M.P., TORRES, M.C., & TORRES, A.P. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. (2ª ed.). Lisboa: Editora, Lidel-Edições Técnica, lda.
- SOUZA, B. (2008). *Gestão de processos*. Vol. 4. Paraná, (PR): Editora Sebrae.
- SOUSA, M.J., & BAPTISTA, C.S. (2010). *Como fazer Investigações, Dissertações Teses e Relatórios*- Segundo Bolonha. Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, Lda.
- STONER, J.A., & FREEMAN, R.E. (1995). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: PrenticeHall.
- TEIXEIRA, S. (2014). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.

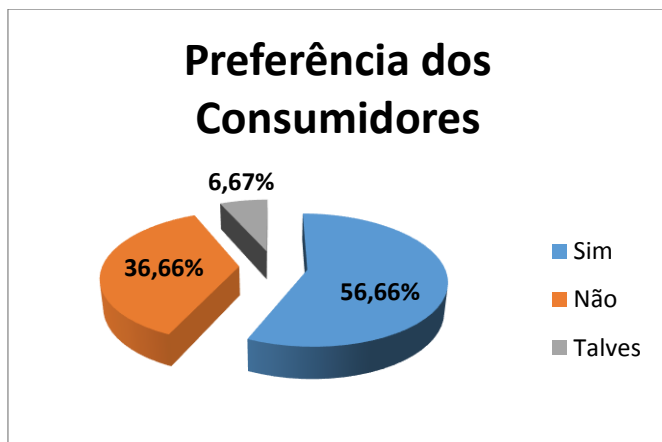
URDAN, F. T., & URDAN, A.T. (2010). *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., & PARNELL, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Editora Atlas.

Apêndices

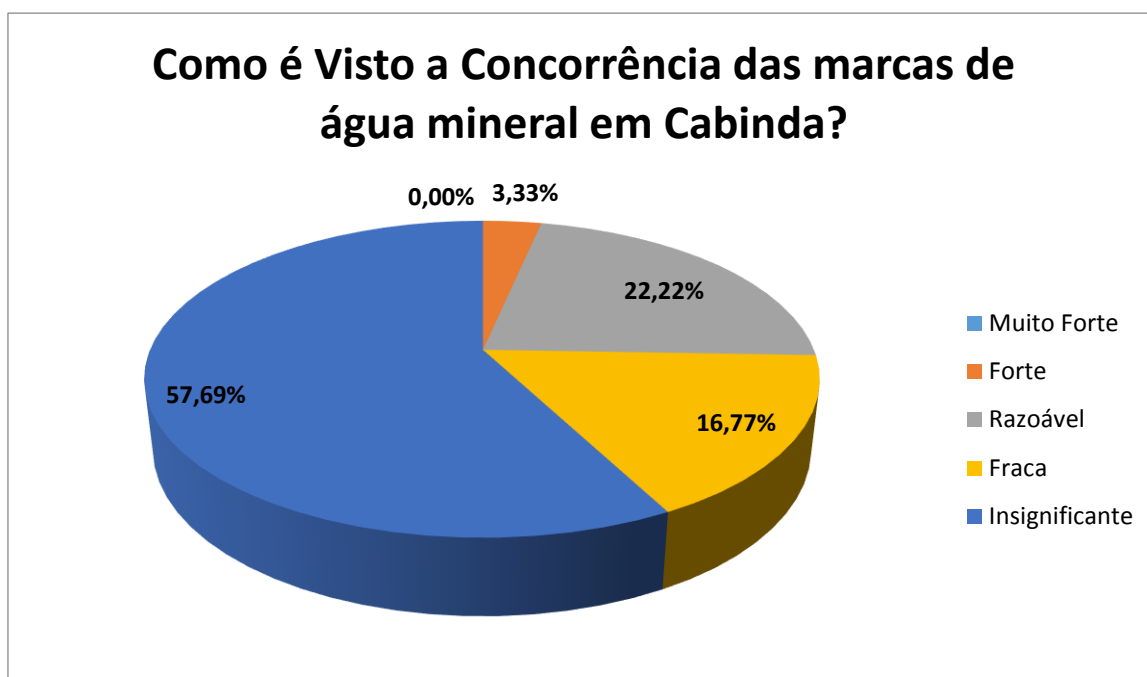
Apêndice 1- Gráficos referentes aos resultados das tabelas

Gráfico nº 5 - Preferência dos consumidores em relação a água mineral do Tchiowa



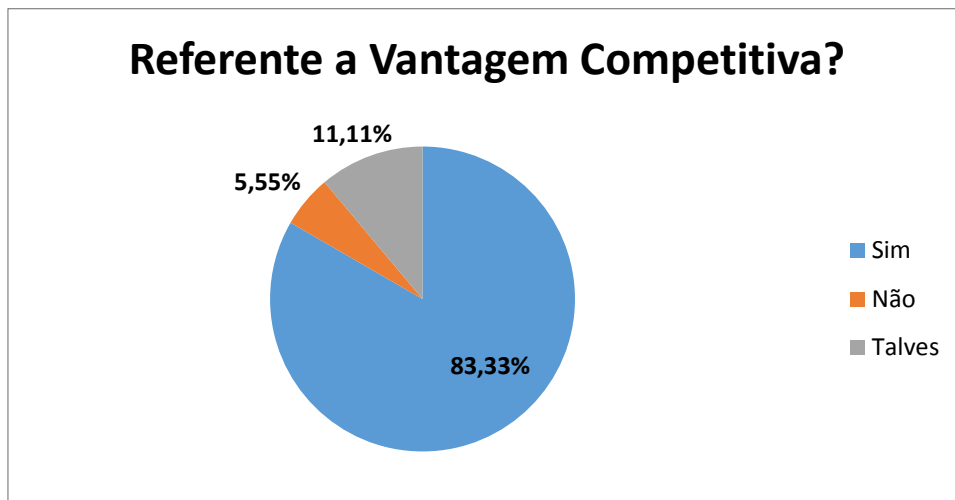
Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 6 - Concorrência em relação as marcas comercializadas no mercado de Cabinda



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 7 - Referente a vantagem competitiva considerar-se superior em relação as outras marcas existentes



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 8 - Existência de mais fábricas no mercado de Cabinda se intensificaria a implementação de mais estratégias por parte fábrica em estudo



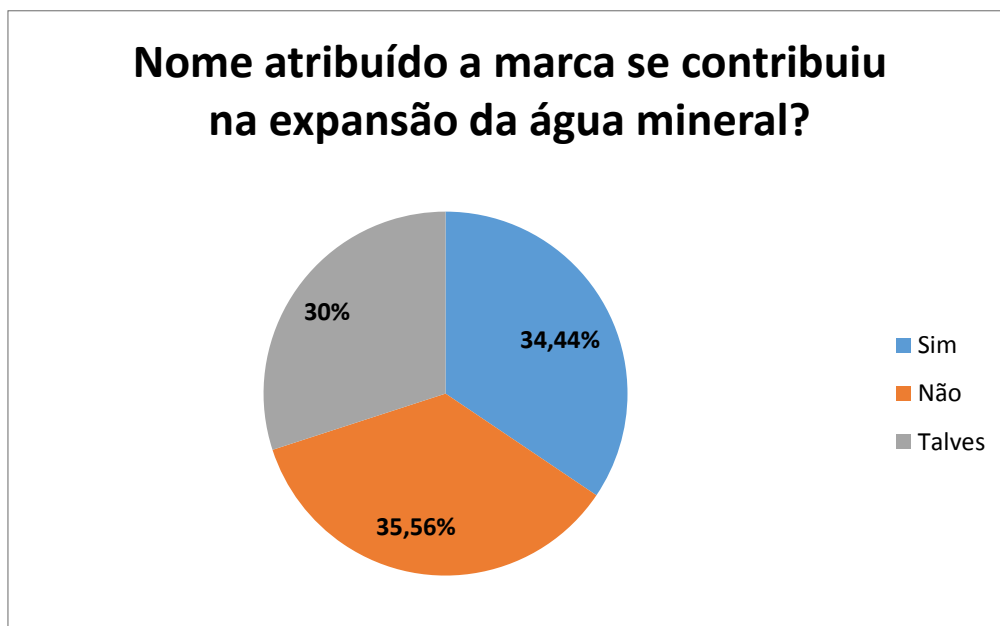
Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 9 - Vantagem competitiva da fábrica considerar-se duradoura



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 10 - Nome atribuído a marca se no contributo da expansão da água mineral do tchiowa



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 11 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 12 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica



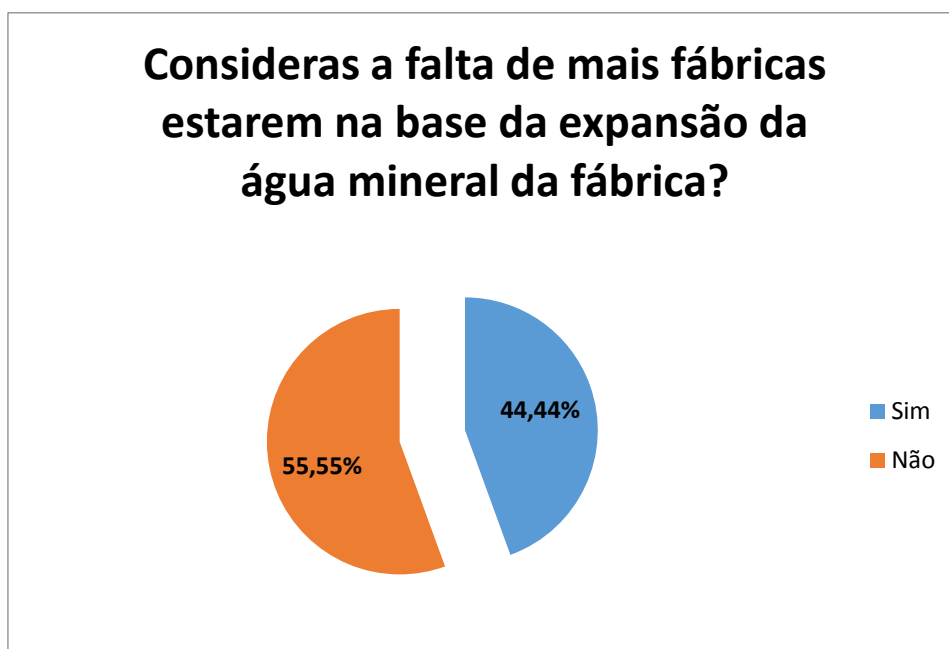
Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 13 - Elementos influenciadores na tomada de decisão na compra de água mineral da fábrica



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 14 - A expansão da água mineral do Tchiowa



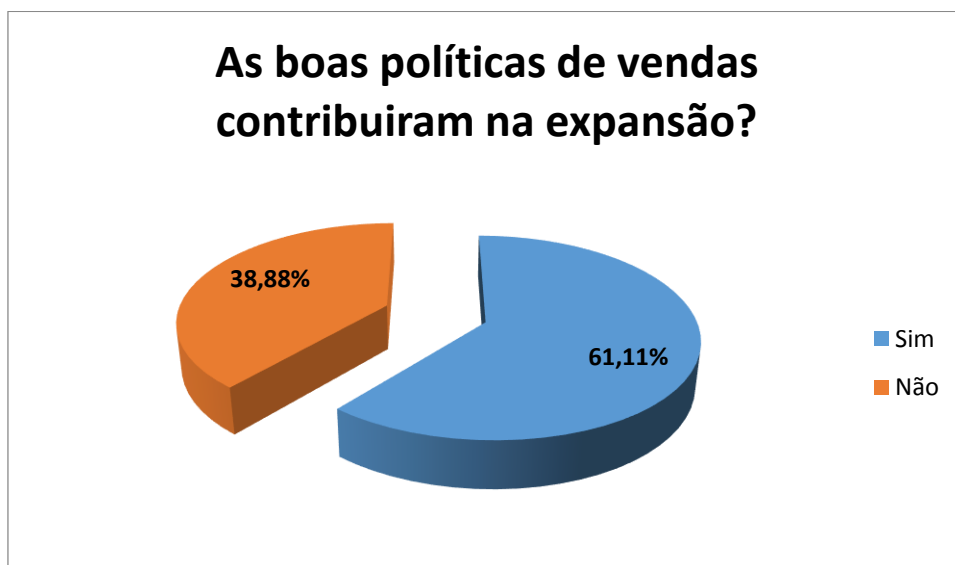
Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 15 - A expansão da água mineral do Tchiowa



Fonte: Própria/2014

Gráfico nº 16 - A expansão da água mineral do Tchiowa



Fonte: Própria/2014

Anexos

Anexo 1 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES DA EMPRESA

Estimado (a) senhor(a) a pesquisa que levamos a cabo permitirá obter informações que nos ajudarão a constatar as estratégias por vós adoptadas, bem como as vantagens competitivas sustentáveis obtidas diante da concorrência, sendo esta é a razão pela qual elaboramos este questionário com objectivo de obtermos as informações necessárias para o efeito.

I. Esta Primeira secção diz respeito às estratégias

Assinale com X a alternativa correspondente com a sua resposta.

Informação Geral

1- Qual é o seu género?

- a) Feminino
- b) Masculino

2- Quais as suas habilitações literárias?

- a) Ensino de base
- b) Ensino Médio
- c) Licenciatura
- d) Mestrado
- e) Outra(o)

3. Dentre as estratégias seleccionadas, qual delas já implementou ao longo da vossa actividade comercial?

Estratégia de Marketing	
Estratégia de Preço	
Estratégia de Inovação de novos Produtos	
Estratégia de concentração no negócio	
Estratégia de foco	
Expansão	
Redução de custos	
Estratégia de estabilidade	

4. A empresa tem feito a calendarização das suas actividades com base na elaboração de um plano estratégico?

Sempre		Quase sempre		Frequentemente		Nunca	
--------	--	--------------	--	----------------	--	-------	--

5. Existe no leque de planos estratégicos da empresa a inovação de novos produtos?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

6. O surgimento de fábricas de Água mineral a nível do mercado intensificará a implementação de mais estratégias?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

7. Compartilhas com seus funcionários informações sobre novas estratégias a serem implementadas para fazer face a concorrência?

Sempre		Quase sempre		Raramente		Nunca	
--------	--	--------------	--	-----------	--	-------	--

II. Esta secção diz respeito às vantagens competitivas

8. Consideras que, para o alcance da vantagem diante da concorrência deveu-se a implementação de uma estratégia?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

9. Qual das competências distintivas já implementou para superar os seus concorrentes?

Design	
Inovação	
Qualidade	
Baixo preço	
Atendimento personalizado	

10. Como consideras a concorrência em relação aos vossos produtos?

Muito forte	
Forte	
Razoável	
Fraca	
Insignificante	

Anexo 2 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES DOS ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS

Estimado senhor, o presente questionário que levamos acabo, pretende constatar os factores que influenciam na vossa tomada de decisão no que diz respeito a aquisição de produtos da Água Mineral do Tchiowa, por exemplo, **garrafa de água mineral de 1L; garrafas de 1,5L; garra de 5 Litros e de 21 Litros, contribuindo deste modo para** expansão no consumo dos produtos nacionais.

Assinale com X a alternativa correspondente com a sua resposta.

Informação Geral

1- Qual é o seu género?

- a) Feminino
- b) Masculino

2- Quais as suas habilitações literárias?

- a) Ensino de base
- b) Ensino Médio
- c) Licenciatura
- d) Mestrado
- e) Outra(o)

3- Que elementos seleccionadas, influenciam a tomada de decisões na compra dos produtos da Água Tchiowa?

Compro porque os preços praticados são atractivos	
Compro porque a estratégia da fábrica proporciona-nos bons resultados financeiros	
Porque os seus produtos representam uma qualidade superior a nível do mercado	
Porque é a única marca, que não atrasa nas encomendas solicitadas	

4- Das marcas existentes no mercado, qual delas tem sido mais comercializada no seu estabelecimento comercial?

Água mineral Luso	
Água mineral Caramulo	
Água mineral do Tchiowa	
Água mineral Pedras Negras	
Água mineral Pura	
Nascente	

5- Dos diversos clientes que frequentam o vosso estabelecimento comercial para a aquisição de qualquer marca de água mineral, apontam a preferência na água tchiowa?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

6- Como consideras a concorrência a nível das marcas de água mineral comercializadas no mercado?

Muito forte	
Forte	
Razoável	
Fraca	
Insignificante	

7- Como gestor comercial, consideras que a Água mineral do Tchiowa detém a vantagem superior em relação as outras marcas?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

8- Qual dos factores abaixo mencionadas atribuirias estarem na base da expansão da Água mineral do Tchiowa?

A falta de existência de mais fábricas a nível do mercado de Cabinda	
Boas estratégias na distribuição dos produtos aos comerciantes	
Boas políticas na venda dos seus produtos	
Nenhuma delas	

9- Será que o nome atribuído a marca Água mineral do Tchiowa, contribuiu significativamente no consumo de água mineral na província de Cabinda?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

10- Concordas que a água mineral do Tchiowa detém a vantagem diante das outras que comercializas no seu estabelecimento?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

11- Concordas que o controlo de qualidade, excelência, rigor, seriedade e pureza nos serviços contribuem para o aumento significativo das vendas da fábrica?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

12- O surgimento de fábricas de Água mineral a nível do mercado intensificará a implementação de mais estratégias?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

13- Como consideras a concorrência em relação aos vossos produtos?

Sim		Não		Talvez	
-----	--	-----	--	--------	--

14- Qual das competências distintivas já implementou para superar os seus concorrentes?

Design	
Inovação	
Qualidade	
Baixo preço	
Atendimento personalizado	