

A IMPORTÂNCIA DOS FATORES ESTRATÉGICOS NA PRÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Rogério dos Santos Morais¹ *

Jair Rottini²

Alexandre Vieira da Silva³

Christian Petterson Antunes Lemos⁴

Lilian Forasteiro Dias⁵

Resumo: Uma estratégia bem estruturada é dependente de um pensamento sistêmico apurado, onde os gestores vêm tudo acontecendo em sua organização, nos seus concorrentes diretos e indiretos e até na possibilidade de futuros concorrentes chegarem para competirem em seu setor. Embora a maioria das empresas façam bom monitoramento dos clientes, elas são extremamente pobres em monitoramento dos concorrentes e em um método estruturado sobre análise competitiva. O objetivo deste demonstrar a importância dos fatores estratégicos predominantes que interferem diretamente no nível competitivo e atratividade do negócio. A metodologia visa atender os objetivos propostos e serão utilizadas pesquisas bibliográficas. A revisão de literatura está focada nos fatores estratégicos predominantes citados pelos clássicos. O resultado foi a criação de uma tabela com as principais estratégias competitivas e seus respectivos autores. O referencial escolhido mostrou-se bastante útil para entender as escolhas de estratégia das empresas estudadas. As análises realizadas com base em informações obtidas levaram ao entendimento que as Lojas. Colombo têm como foco de atuação a competição por benefícios, optando pela diferenciação. Já o Magazine Luiza tem um posicionamento estratégico voltado para a competição por custos, considerando os mesmos critérios de avaliação para as duas empresas.

Palavras-chave: Estratégia – Competidores – Concorrentes – Análise – Fatores Estratégicos.

1 INTRODUÇÃO

A maioria dos setores produtivos está passando, nas últimas décadas, por momentos de alta competição, ampliada pelo aumento contínuo da concorrência internacional (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p. 15).

¹ Ph. D, Universidade Metodista Piracicaba, Rodovia do Açúcar, Piracicaba/SP, CEP: 13423-170, Brazil. E-mail: rogeriosmorais@uol.com.br

* Corresponding author.

² Mestrado em Adolescente em Conflito com a Lei, Faculdade Anhanguera de Jacareí. E-mail: rottini.jrottini@gmail.com

³ Doutorado em Educação Matemática. Faculdade Anhanguera de Jacareí. E-mail: eng.avs@gmail.com

⁴ MBA - Gestão Empresarial e Negócios, Faculdade Anhanguera de Jacareí. E-mail: christian.lemos2612@gmail.com

⁵ Doutoranda em Educação. Universidad Nacional de Rosario (UNR), Santa Fé/AR. E-mail: lilianforasteiro@hotmail.com

A competição internacional é intensa e crescente. Uma empresa pode e deve melhorar seu posicionamento estratégico para enfrentar a concorrência em mercados globalizados (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p.3).

Em geral, os gestores vêm a competição de forma muito restrita, como se ocorresse apenas entre seus competidores diretos; mas há muitos fatores estratégicos envolvidos que merecem uma apreciação aprofundada (PORTER, 2009, p. 3).

D'Aveni (2010) outro clássico da estratégia competitiva, escreve sobre vários tipos de estratégias, mas deixa evidente a necessidade de se ter olhos voltados para avanços tecnológicos e globalização em alguns setores como estratégia relevante.

Vê-se, então, que os autores consagrados no assunto escrevem sobre vários tipos diferentes de estratégias e todas merecem atenção especial no momento de uma análise aprofundada. Porém, carece de uma demonstração dos fatores estratégicos predominantes que interferem diretamente no nível competitivo para tomada de decisões.

A metodologia deste artigo objetivou demonstrar os fatores estratégicos predominantes e foi usada uma pesquisa bibliográfica.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos que contribuem na condução da pesquisa, fornecendo os conhecimentos necessários para melhor aprofundamento no assunto. Dessa forma, são tratadas as temáticas relacionadas aos fatores estratégicos organizacionais.

2.1 Conceitos de Estratégia Competitiva

A competição é certa, não importa se envolvem organizações empresariais na disputa por mercados ou países disputando pelas melhores transações globais. As organizações devem competir para criar valor. Valor é a capacidade de atender ou superar as necessidades dos clientes, de maneira eficiente (PORTER, 2009, p. 1).

Entender o que é estratégia e como se desenvolve é importante porque está comprovada a existência de um elo entre as escolhas estratégicas de uma organização e seu desempenho de longo prazo. Estratégias de sucesso refletem nos objetivos claros de uma organização, um profundo conhecimento das suas competências e um entendimento claro de seus competidores. Assim, desenvolvê-la com maior possibilidade de acerto requer uma análise aprofundada e muita criatividade (KLUYER; PEARCE, 2010, p. 1).

O processo de gestão estratégica passa, primeiro por um processo de análise, no qual se procura descobrir possíveis lacunas ou deficiências que, se não corrigidas a tempo, podem comprometer o sucesso futuro da organização (COSTA, 2009, p. 1).

2.2 A Importância da Análise de um Setor para o Desenvolvimento das Estratégias

Quando se fala na importância da análise de um setor para desenvolvimento das estratégias, é importante saber que é um assunto relevante e sistêmico, principalmente quando se trata de análise de um setor com forte concorrência nacional e internacional (KLUYVER e PEARCE, 2007, p. 10).

Conforme Sheehan e Foss (2009), a visão sistêmica deve ser usada na análise estratégica.

A vantagem competitiva é algo que a empresa tem de melhor em relação aos seus competidores e, por consequência, oferece uma vantagem aos seus clientes e satisfação aos acionistas (FERRELL, 2009, p. 16).

A linha lógica de análise estratégica deve se originar do paradigma entre estrutura-conduta-desempenho e a postura que as empresas devem ajustar suas estratégias para o ambiente a fim de obter desempenho superior (HAN *et al.*, 2012).

2.3 O Modelo das Cinco Forças de Porter Influenciando na Análise do Nível Competitivo.

Conforme Porter (2009, p. 3), para compreender a competitividade e os lucros de um setor, é necessário analisar sua estrutura básica, em termos das cinco forças, que são:

1. Ameaça de novos entrantes;
2. Poder de negociação dos clientes;
3. Poder de negociação dos fornecedores;
4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
5. Rivalidade entre os atuais concorrentes.

Essas forças constituem o ambiente competitivo, os quais agem continuamente para diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido (CECCONELLO, 2008, p. 94).

2.3.1 Primeira Força: a ameaça de novos entrantes no mercado como um fator estratégico

A ameaça de novos entrantes no mercado, nada mais é do que ameaça de novos concorrentes entrarem no negócio.

Conforme Degen (2009, p. 148), todo negócio aparentemente bem sucedido atrai novos competidores; se não existirem barreiras que dificultem a entrada dos novos concorrentes, os negócios tendem a perder rentabilidade devido ao número excessivo de concorrentes.

2.3.2 Segunda Força: o poder de negociação com os clientes

As habilidades estratégicas de negociação são cada vez mais importantes no mundo dos negócios. O poder de negociação é uma habilidade do negociador que se refere à capacidade relativa de um indivíduo para alterar resultados de outras pessoas (THOMPSON, 2009, p. 3).

Conforme Hooley (2011, p. 56), os clientes exercem pressões e podem afetar o grau de competitividade no setor. Os clientes podem: ser mais concentrados na negociação; ter várias disponibilidades de compra; ver custos baixos para troca de fornecedor.

Para Porter (2009, p. 14), os clientes poderosos podem conseguir melhores preços na compra ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade, mais serviços e também quando começam a barganhar e jogar um fornecedor contra o outro.

2.3.3 Terceira Força: o poder de negociação dos fornecedores

O nível de competição entre os fornecedores para abastecimento de um setor interfere na relação de negócios entre comprador e fornecedor (PORTER, 2009, p. 13).

O poder de negociação dos fornecedores pode interferir diretamente na competitividade de um setor, onde o fornecedor poderoso pode cobrar mais ou menos dos seus clientes em função da sua intenção estratégica momentânea (WARREN e SHORE, 2007).

Conforme Han *et al.*, (2012), quando a indústria fornecedora é caracterizada como tendo baixos níveis de concorrência, os fornecedores tendem a ter maior poder de barganha sobre os compradores das indústrias em questão.

Existem mudanças de fornecedores que são dificultadas em detrimento de algumas condições especiais como membros poderosos que tem a capacidade de levar outras empresas a fazer coisas que de outra maneira não fariam (FERRELL, 2009, p. 290).

A mudança de fornecedor muitas vezes fica dificultada também pelas condições de pagamento oferecidas, a ter que comprar um lote mínimo ou até mesmo aceitar as condições de transporte propostas, que podem diminuir o poder de negociação dos compradores (KOTLER e ARMSTRONG 2007, p. 57).

2.3.4 Quarta Força: ameaças de produtos e ou serviços substitutos

Os produtos substitutos podem ser entendidos como aqueles provenientes da concorrência que podem substituir o produto principal, pois apresentam o mesmo valor ao cliente, mas com melhores condições ao comprador (CECCONELLO, 2008, p. 95).

Quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre consequências, a limitação do potencial de lucro do setor acontece rapidamente, pois quanto maior a concorrência, maior a pressão nos preços de vendas (PORTER, 2009).

2.3.5 Quinta Força: rivalidade dos atuais Concorrentes

Uma das principais forças de concorrência está entre os operadores já existentes; esta rivalidade se manifesta sob muitas formas, como descontos de preços,

lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços (PORTER, 2009, p. 18).

Devido a esta intensa concorrência que as organizações enfrentam, elas não serão capazes de competir ou sobreviver com bons resultados a menos que desenvolvam estratégias de redução de custos diferenciadas, melhoria da qualidade e aumento de produtividade. O verdadeiro desafio é gerenciar as compensações, pois geralmente a implementação de uma estratégia de custo baixo tem reflexos negativos na qualidade e ou na produção (ELGAZZAR *et al.*, 2012).

Segundo Nordin (2008), uma empresa, dadas suas próprias forças em se adaptar às cinco forças de Porter, pode obter vantagem competitiva usando uma das estratégias: diferenciação de produtos; liderança de custos; nicho de mercado.

2.4 Gestão da Rivalidade de Produtos Internacionais Como Fator Estratégico

As negociações internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimentos por empresas, através das fronteiras entre países. As organizações fabricam, abastecem, comercializam e conduzem atividades no mercado internacional. Elas estão em busca de clientes em outros países e mantêm relacionamentos de parcerias com os estrangeiros. As empresas buscam a comercialização de seus produtos no exterior por muitos motivos. a) buscar oportunidades de crescimento; b) obter maiores margens de lucro; c) adquirir ideias sobre produtos, serviços e formas de trabalhar; d) atender melhor a clientes estratégicos; e) ficar mais próximo das fontes de suprimentos; f) obter a informações de produção; g), desenvolver economia de escala em suprimentos, produção, *marketing*; g) enfrentar a concorrência internacional; h) investir em relacionamento. De uma forma geral as empresas buscam o mercado externo para aumentar seus negócios e lucros (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p. 14).

2.5 A Gestão da Análise dos Concorrentes Diretos, Indiretos, Atuais e Potenciais Como um Fator Estratégico.

Os consumidores têm opções e preferências em termos de quem podem ou preferem comprar. Assim, quando uma organização define qual mercado atuará,

simultaneamente está selecionando um conjunto de concorrentes: diretos, indiretos, atuais e potenciais. As ações atuais e futuras desses concorrentes devem ser constantemente monitoradas e, espera-se, até mesmo para possíveis antecipações (FERRELL, 2009, p. 107).

2.6 A Gestão dos Clientes Atuais e Potenciais Como um Fator Estratégico

Definir o melhor caminho estratégico para uma organização tomando como base o comportamento dos clientes é muito difícil, pois as empresas precisam levar em conta as demandas, incertezas e as pressões competitivas. As ações de uma empresa devem ter dados do mercado atual. As principais formas com as quais as empresas analisam seus clientes são por meio da pesquisa de campo. Se a empresa está incerta sobre o principal atributo para seu cliente, por exemplo, descobrir se os clientes estão mais preocupados com peso do laptop ou com conveniência e desempenho, a pesquisa deve descobrir o atributo que é mais valorizado para que a empresa direcione suas estratégias para o que lhe traga maior sucesso e quando os rivais abrirem mão de pesquisarem, a ação estratégica deverá ser mais arrojada (LAUGA, 2009).

2.7 O Posicionamento do Produto como um Fator de Análise Estratégica

O posicionamento estratégico do produto, marca ou empresa é sem dúvida um fator de extrema relevância, tamanha sua importância no processo decisório na escolha pelo segmento a trabalhar, como criar valor diferenciado em um segmento alvo e quais posicionamentos querem ocupar, porque é o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 180).

Tamanha é a importância da estratégia de posicionamento que ela deve estar totalmente ligada a estratégia central que precisa de uma análise dos clientes, dos concorrentes nacionais e internacionais e fatores ligados a cadeia de suprimentos para identificar oportunidades e ameaças em potencial e a análise de posicionamento deve estar relacionada a estratégia principal para escolher os principais alvos estratégicos de atuação para utilizar as forças e ou quem sabe ocupar uma posição ainda não ocupada em decorrências de fraquezas (HOOLEY *et al.*, 2011, p. 35).

2.8 A Gestão da Cadeia de Suprimentos como um Fator de Análise Estratégica

A gestão da cadeia de suprimentos tem sido um fator extremamente estratégico para as organizações tanto que muitas delas conseguiram êxito na conquista da vantagem competitiva e ou saíram de situação complicada por gerirem estrategicamente a cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é a nova fronteira dos negócios. A manufatura moderna exclui grande parte do excesso de tempo e custos do processo de produção, assim há pouca vantagem competitiva a ser ganha na fábrica. O resultado disso é uma mudança na visão de concorrência, que acontece em cadeias de suprimentos *versus* cadeias de suprimentos (TAYLOR, 2005).

Segundo Hofmann (2010), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é cada vez mais estratégico, com uma coordenação sistêmica e alinhado às estratégias da empresa, a fim de melhorar a cadeia de suprimentos e os resultados da empresa como um todo.

A cadeia de suprimentos é o conjunto de operações internas com seus relacionamentos com empresas diretas e indiretas para transformar insumos em saídas que são os produtos que serão entregues ao cliente (ELGAZZAR *et al.*, 2012).

A gestão da cadeia de suprimentos é determinada pela natureza de aquisição de matérias-primas, transportes de matéria-prima para e a partir da empresa, a fabricação do produto e a distribuição do produto. Na era de fornecimento global, a competição não é apenas empresa contra empresa, mas também na gestão da cadeia de suprimentos (HOFMANN, 2010).

A gestão da cadeia de suprimentos é tão estratégica que o conhecimento, competências e habilidades sobre o assunto são fundamentais para o desenvolvimento e realização das metas organizacionais (BARNES e LIAO, 2012).

As empresas não se tornaram mais competitivas na gestão da cadeia de suprimentos simplesmente por transferirem parte dos seus custos aos fornecedores. Precisaram fazer gestão global competitiva da cadeia de suprimentos, através da criação de valor e redução de custos. A vantagem competitiva através da gestão da cadeia pode ser alcançada através de coordenação de atividades interligadas entre parceiros e gerindo atividades de valor agregado (HAN *et al.*, 2012).

2.9 O Poder dos Concorrentes com seus Ativos como um Fator de Análise Estratégica.

O poder dos concorrentes com seus ativos pode ser quantificado para mensurar e saber o que está acontecendo com a área financeira de uma organização em razão da ação do homem. Os ativos são classificados como positivos nos conceitos de administração, onde estão os bens e direitos e os negativos são os passivos, onde estão as obrigações a pagar da empresa. A riqueza de uma empresa deve ser entendida entre a diferença do total de ativos, menos o total de passivos, tal diferença seja sempre maior para o lado do ativo (FAHL *et al.*, 2009, p. 14).

Os ativos são caracterizados por agrupar os investimentos feitos na empresa pelos proprietários, vindo do capital inicial, dos lucros obtidos no decorrer do tempo e de terceiros (AZEVEDO *et al.*, 2009, p. 30).

Os volumes previstos de vendas, as políticas de níveis de estoques e previsão de crescimento para os anos seguintes da empresa, são base inicial para definição de investimentos em ativos (CECCONELLO, 2008, p. 213).

Uma demonstração estruturada que demonstre os fatores que influenciam nos resultados finais quanto ao lucro ou prejuízo, auxiliará nas decisões de um gestor, que terá uma visão estratégica mais apurada para determinar o melhor caminho a ser seguido, um acionista poderá acompanhar as tendências financeiras e se está aplicando bem seus recursos, e por fim, acompanhar as demonstrações financeiras dos concorrentes no tempo em relação a sua e assim podendo tomar decisões estratégicas pautadas no poder que o financeiro propicia (AZEVEDO, 2009, p. 30).

2.10 A Gestão das Inovações Tecnológicas como um Fator de Análise na Gestão Estratégica.

A gestão tecnológica tem atraído cada vez mais as atenções da academia e das industriais e se tornou uma disciplina autossustentada devido sua importância. (CETINDAMARA *et al.*, 2009).

Di Stefano (2012) destaca a importância do empreendedorismo na gestão da inovação tecnológica, que muitas vezes a inovação e empreendedorismo são desenvolvidos em campos diferentes, mas empreendedorismo e inovação estão

intimamente ligados, a inovação tecnológica é um dos principais atributos do empreendedor, e no empreendedorismo um dos temas centrais é a inovação tecnológica. Mais especificamente, o processo de criação de novos produtos, processos produtivos, mercados e formas estratégicas de organização baseiam-se principalmente no empreendedorismo. Por outro lado, a própria definição de empreendedorismo incorpora a ideia de explorar oportunidades no ambiente através de inovações tecnológicas com objetivo de criar riqueza.

As novas tecnologias voltadas para desenvolvimento de produtos ou processos têm forte relação com as estratégias competitivas, pois melhora as relações com a qualidade e por consequência com desempenho organizacional (ORTEGA, 2010).

O desenvolvimento de novas tecnologias pode ser essencial para o crescimento de muitas empresas que assim mantém a competitividade quando conseguem posicionar bem o seu novo produto no mercado (CECCONELLO, 2008, p. 165).

O desenvolvimento de produtos é considerado um fator estratégico cada vez mais crítico na gestão da competitiva das organizações, principalmente com a crescente internacionalização dos mercados, aumento da diversidade e variedade de produtos, redução da margem de lucro dependendo do ciclo de vida do produto. A gestão das inovações tecnológicas é o conjunto de atividades que permite a empresa selecionar, desenvolver e futuramente ao setor comercial comercialize os novos produtos alinhados com a estratégia organizacional, permitindo ser mais competitiva e possivelmente ter um crescimento rentável no longo prazo (ROZENFELD *et al.*, 2011, p. 4).

Vivemos em um mundo cheio de descobertas de ponta e a gestão tecnológica parece cada dia ser mais essencial (HUANG, 2010).

3 FATORES ESTRATÉGICOS PREDOMINANTES NA ANÁLISE

Os diversos autores pesquisados tratam algum tipo de estratégia predominante e a partir deles enfatizou-se e com o intuito de facilitar o entendimento de pesquisa do que foi escrito na revisão da literatura, foi criada uma tabela com resumo das estratégias, autores e assuntos tratados.

	Estratégias	Clássico (s)	Resumo dos Assuntos	Ano
01	Poder dos Entrantes	Michael E. Porter	Quanto maior a dificuldade de entrada em um negócio, menor a concorrência.	2009
02	Poder de Saída	Michael E. Porter	Quando é fácil se vender um negócio, sinaliza que o negócio é bom, negócio bom muita gente quer comprar.	2009
03	Poder de Negociação dos fornecedores	Michael E. Porter	Quanto maior o poder do Fornecedor, menos condições especiais a empresa compradora terá.	2009
04	Poder de Negociação dos Clientes	Michael E. Porter	Quanto maior o poder de negociação do Cliente pior para empresa, pois ele pode impor o preço de compra.	2009
05	Rivalidade de Produtos Iguais	Michael E. Porter	Quanto maior o número de produtos iguais competindo no mesmo mercado, maior a concorrência.	2009
06	Rivalidade de Produtos Substitutivos	Michael E. Porter	Quanto maior o número de produtos substitutos, maior a concorrência.	2009
07	Rivalidade de Produtos Internacionais	D'Aveni	Quanto maior a concorrência internacional, maior a competitividade.	2010
08	Posicionamento de Mercado	Graham Hooley	Quanto melhor o posicionamento do produto, menor a concorrência naquele posicionamento.	2011
09	Clientes atuais e Potenciais.	O. C. Ferrell	Quanto melhor a estratégia de gestão dos Clientes atuais e potenciais, maior a competitividade.	2009
10	Gestão da Cadeia de Suprimentos	Donald J. Bowersox	Quanto melhor a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, melhor a competitividade.	2007
11	Poder dos Concorrentes / Ativos Físicos	Cornelis A. de Kluyver	Quanto menor o poder dos concorrentes com seus ativos, melhora a competitividade aos mais poderosos.	2007
12	Engenharia Tecnológica	D'Aveni	Dependendo do negócio, quanto maior a capacidade de inovação tecnológica melhora a rentabilidade.	2011

Tabela 1. Principais Estratégias Citadas pelos Clássicos

4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA PRÁTICA

4.1 Considerações Sobre Estratégias Competitivas das Lojas Colombo

As campanhas publicitárias das Lojas Colombo procuram enfatizar aspectos como marca, imagem, procuram transmitir aos clientes o aspecto da experiência da compra, da realização pessoal e familiar ao adquirir produtos em suas lojas, através do atendimento diferenciado, da tecnologia empregada para oferecer o máximo de satisfação e conforto aos compradores.

Também reflete este objetivo de diferenciação quando vemos as Lojas Colombo disponibilizando lojas especializadas em linhas de produtos, mega lojas oferecendo todo conforto e segurança em um único local, possibilitando soluções, mais do que vendendo mercadorias, ampliando as alternativas de compras através de lojas virtuais e outros canais de distribuição.

Porter (2009) define duas formas básicas de posicionamento estratégico, competição por custos ou por benefícios. Percebemos nesta indústria, que as Lojas Colombo têm um posicionamento por benefícios. Mantém preços próximos aos de mercado, porém têm estratégias claras no sentido de diferenciar-se dos concorrentes agregando valor ao serviço para melhorar o benefício percebido de comprar na loja, ao invés, por exemplo, da Casas Bahia, onde têm seu foco na classe popular e o benefício vem quase que somente do baixo custo.

4.2 Considerações sobre Estratégias Competitivas das Lojas MAGAZINE LUIZA

A seguir foram relacionadas algumas ações estratégicas da empresa Magazine Luiza, que sugerem a busca por vantagens em custos:

a) Busca por economia de escala: o crescimento e expansão da empresa, seja através de aquisições de redes menores ou abertura de novas lojas e pode ser resumido da seguinte forma, nos últimos anos:

- Em 2005, adquiridas as redes Madol e Base, sediadas em Santa Catarina, totalizando 79 lojas.
- Em 2004, adquirida rede Lojas Arno, no Rio Grande do Sul, com 51 lojas, além da abertura de 29 lojas.
- Em 2003, adquirida a Rede Líder, de Campinas, SP, com 18 lojas e mais 32 novas unidades.

O plano de expansão vem sendo ousado nos últimos anos e não deve mudar para os próximos, já que os planos de expansão continuam mantidos.

Também no Jornal Valor Econômico, relata as estratégias de crescimento da empresa ao aliar-se com grandes parceiros, como Unibanco e o americano Capital Group, com o intuito de capitalizar-se e estabelecer um plano ambicioso de expansão.

b) Economia de escopo: O Grupo Luiza possui uma vasta gama de opções para seus clientes em termos de serviços financeiros, utilizando as mesmas instalações e estrutura:

- Consórcio Nacional Luiza: empresa forte no segmento brasileiro de consórcios; atua no fornecimento de créditos para imóveis, eletroeletrônicos, automóveis e motocicletas de diversos valores.
- Garantia Plus: serviço de proteção ao produto adquirido pelo cliente; agrega um ano a mais de garantia, além daquela originalmente concedida pelo fabricante.
- Cred Seguro: seguro que protege o cliente no período de vigência em algumas situações inesperadas. Ex: desemprego, morte, invalidez.
- Multi Caixa: recebimento de contas de água, luz ou telefone nas lojas do Magazine Luiza.
- Grana Extra: empréstimo pessoal fornecido pelo Magazine Luiza em parceria com o Unibanco (Itaú).

c) Curva de Aprendizado: A expansão da empresa em novos estados através de aquisições de redes tradicionais pode ser considerada uma forma de abreviar o período natural de conhecer o perfil dos clientes e dos próprios colaboradores. Também podemos destacar:

- “Magazine Luiza realiza mais duas contratações nas áreas de *e-commerce* e *marketing*”. Estas duas contratações têm como objetivo trazer profissionais experientes, com larga atuação no mercado para gerir duas áreas consideradas vitais; o site de comércio eletrônico, com objetivo de potencializar ainda mais as vendas e o marketing, cuja missão é fortalecer a marca da empresa.

d) Grandes Liquidações: campanhas do tipo “liquidação fantástica”, que vende cerca de 40 milhões de reais em apenas 6 horas, em que os descontos vão até 70% do preço de venda, criam uma imagem de loja que pratica preços baixos. Observamos o impacto criado por esta liquidação já tradicional em todo mês de janeiro, em que as filas contornam quarteirões, e as pessoas chegam a ficar 24 horas aguardando as lojas abrirem.

Outra campanha muito conhecida é a “Só Amanhã”, se caracteriza por oferecer um produto com preço bem abaixo da concorrência, um único dia, levando grandes filas às lojas na procura destes produtos. Este tipo de liquidação só funciona para quem tem tempo disponível, ou seja, não trabalha e está disposto a fazer fila.

As ações analisadas propõem uma intenção maior na competição por custos, onde ganhos de escala e escopo, curva de aprendizado e uma forte intensificação de ofertas, criando uma imagem de menor preço estão presentes na maior parte das estratégias identificadas.

O posicionamento por custos, tentando alcançar o líder deste mercado, com fortes ações que perseguem o volume para obter o espaço ocupado atualmente pelas Casas Bahia, parece estar presente nas decisões da empresa. O conteúdo da entrevista anexa, onde fica evidenciada a intenção de “não perder negócios”, permitindo autonomia para os gestores de loja decidir sobre descontos ou promoções para bater a concorrência, confirmam esta constatação.

Outra prova é o projeto de expansão iniciado há alguns anos em que saiu de um patamar de 265 milhões de dólares e 178 lojas em 2001 para 500 milhões de dólares e 333 lojas em 2004, entrando em novos mercados através, principalmente, de aquisições de pequenas redes em locais estratégicos.

Reforça esta ideia, a imagem de preço baixo enfatizada pelas liquidações diferenciadas, altamente divulgadas pela mídia. Para uma empresa que pretende competir por custos em seu segmento, precisa além de ter baixo custo, transmitir ao cliente esta impressão.

Ações que promovem ganhos de escopo também contribuem para esta conclusão, onde parcerias com grandes bancos, ampliam as opções de financiamento, além da oferta de crédito pessoal, venda de seguros e outros serviços financeiros, que normalmente são comercializados por agentes bancários e financeiras.

Ao mesmo tempo, não se percebe a busca por canais alternativos de venda ou mesmo a diferenciação da venda pela agregação de serviço, produtos mais caros e elaborados, ao contrário do que acontece com as Lojas Colombo, que conforme citamos anteriormente, tem esta estratégia como ponto forte em suas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nos estudos sobre fatores estratégicos predominantes pode-se confirmar que uma estratégia bem estruturada é dependente de um pensamento sistêmico apurado, onde os gestores devem acompanhar de perto sua organização, os seus concorrentes diretos e indiretos e até mesmo a possibilidade da chegada de futuros concorrentes em seu setor.

Confirmou-se o que Porter e outros autores escritos afirmaram, que a maioria dos gestores empresariais não fazem um bom monitoramento dos concorrentes e carecem de uma visão sistêmica das principais estratégias interferindo na gestão estratégica das organizações.

As empresas analisadas demonstraram perfis estratégicos parecidos e diferentes na questão do posicionamento estratégico. A Loja Colombo posiciona-se numa estratégia de competição por benefícios, com ações direcionadas a aumentar gradativamente o valor agregado aos produtos e serviços, na tentativa de elevar suas margens.

O objetivo deste trabalho foi alcançado com a criação de uma tabela resumida com os fatores estratégicos predominantes citados pelos autores na literatura.

Com resultados de pesquisa abre a possibilidade de um guia dos fatores estratégicos e servir como uma ferramenta apoio aos gestores e de consulta para novos trabalhos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M. C.; COELHO, F.; RUIZ, J. C.; NEVES, P. **Estrutura e Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Alínea, 2009.

BARNES, J; LIAO, Y. **The Effect of Individual, Network, and Collaborative Competencies on The Supply Chain Management System**. International Journal of Production Economics, v. 140, n. 2, pp. 888-899, 2012.

CAVUSGIL, S. T; KNIGHT, G; RIESENBERG, J. R. **Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CECCONELLO, A. R; AJZENTAL, A. **A Construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CETINDAMARA, D; WASTIB, S. N.; ANSALE, H.; BEYHAN, B. **Does Technology Management Research Diverge or Converge in Developing and Developed Countries?**. Technovation, v. 29, n.1, pp. 45-58, 2009.

COSTA, E. A. **Estratégia e Dinâmica Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

D'AVENI, R. A. **The age of Temporary Advantage**. Strategic Management Journal, v. 31, n. 13, pp. 1371-1385, 2010.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: Empreender Como Opção de Carreira**. São Paulo: Pearson, 2009.

DI STEFANO, G; GAMBARDELLA, A; VERONA, G. **Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions**. Research Policy. v. 41, n. 8, pp. 1283-1295, 2012.

ELGAZZAR, S. H; TIPI, N. S; HUBBARD, N. J; LEACH, D. J. **Linking Supply Chain Processes Performance to a Company's Financial Strategic Objectives**. European Journal of Operational Research, v. 223, n.1, pp. 276-289, 2012.

FAHL, A. C.; MANHANI, L. P. S.; SILVA, M. F. **Contabilidade**. São Paulo: Pearson, 2009.

FERRELL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: CENGAGE, 2009.

HAN, Chaodong; PORTINFIEL, Tobin; Li Xiaolion. **Impact of Industry Competition on Contract Manufacturing: An Empirical Study of U. S. Manufactures**. International Journal of Economics. v. 138, n. 1, pp. 159-169, 2012.

HOFMANN, E. **Linking Corporate Strategy and Supply Chain Management**. International Journal of Physical Distribution & Logistic Management. v. 40, n. 4, pp. 256-276.

HOOLEY, G. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson, 2011.

KLUYVER, C. A; PEARCE, J. A. **Estratégia: Uma visão Executiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LAUGA, D. O; OFEK, E. **Market Research and Innovation Strategy in a Duopoly**. Marketing Science. v. 28, n. 2, pp. 373-396, 2009.

NORDIN, F. **Linkages Between Service Sourcing Decisions and Competitive Advantages: A Review, Propositions, and Illustrating Cases**. International Journal of Productions Economics, v. 114, pp. 40-55, 2008.

ORTEGA, M. J. R. **Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities Moderating Roles.** Journal of Business Research, v. 63, n. 12, pp. 1273-1281, 2010.

PORTER, M. E. **Competição: on Competition.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ROZENFELD, H; FORCELLINI, A; AMARAL, D. C. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos.** São Paulo: Saraiva, 2011.

SHEEHAN, N. T; FOSS, N. J. **Exploring the Roots of Porter's Activity-Based View.** Journal of Strategy and Management, v. 2, n. 2, pp.240-260, 2009.

TAYLOR, D. A. **Logística na Cadeia de Suprimentos: Uma perspectiva Gerencial.** São Paulo: Editora Pearson, 2005.

THOMPSON, L. L. **O Negociador.** São Paulo: Editora Pearson, 2009.

WARREN, B; SHORE B. **Competitive Analysis of Enterprise Integration Strategies.** Industrial Management & Data Systems, v. 107, n. 7, pp. 925-935, 2007.