



Universidade Cândido Mendes
Unidade Niterói

Engenharia de produção

Estratégia empresarial como ferramenta de sucesso na
organização.

Juliana da Silva Marinho

11447002-2

Niterói

Junho de 2019.

Juliana da Silva Marinho

11447002-2

Estratégia empresarial como ferramenta de sucesso na
organização.

Monografia apresentada à banca
examinadora da Universidade Candido
Mendes – Niterói, como exigência parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Sergio Majerowicz

Niterói
2019

Juliana da Silva Marinho

11447002-2

Estratégia empresarial como ferramenta de sucesso na
organização.

Monografia apresentada à banca
examinadora da Universidade Candido
Mendes – Niterói, como exigência parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Engenharia de Produção.

Nota: _____
Aprovada ()
Aprovada com louvor ()
Aprovada com restrições ()
Reprovada ()
Data: ____/____/____

Agradeço ao corpo docente da Universidade Candido Mendes, pelo conhecimento transmitido, dedicação e apoio durante esta trajetória. Em especial ao professor Sérgio Majerowicz, pelo tempo dedicado para elaboração do presente trabalho.

Dedico este trabalho a Deus em primeiro lugar que me sustentou todos esses anos e me deu a maior oportunidade da minha vida que foi fazer essa graduação, aos meus pais, Patrícia da Silva e Manuel da Costa Marinho que com muito amor e dedicação me deram força para seguir em frente e superar todos os desafios e que estão comigo a todos os momentos, as minhas avós que me incentivaram e acreditaram em mim, aos meus sogros que com muito amor me deram força para continuar, aos meus irmãos que sempre estiveram ao meu lado, aos meus amigos e colegas que a universidade me deu e que estiveram comigo nesta jornada. E em especial ao meu marido, Thiago Machado de Souza que em todos os momentos esteve ao meu lado, lutando comigo e com muito amor me deu força pra continuar lutando. É com muito amor que dedico a vocês este trabalho. É muito bom saber que posso sempre contar com vocês!

RESUMO

O presente trabalho tem como principal propósito mostrar como a estratégia empresarial é importante para o sucesso da empresa. Apresenta as principais etapas para que não se perca oportunidades e para que a empresa possa olhar pro futuro, se mantendo ativa e prevenida de ameaças, fazendo-se necessário que se use as estratégias certas e direcionadas para o alcance dos objetivos. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa. Na construção do embasamento teórico 'concentrou-se as principais referências bibliográficas e artigos científicos. Desta forma conclui-se que a estratégia empresarial é de grande importância, através dela é possível tentar prever as situações problemáticas e inesperadas antecipadamente, e suas possíveis soluções, diminuindo assim o máximo de imprevistos possíveis. Perante isso, o processo de implementação das estratégias empresariais precisa de bastante atenção, responsabilidade, colaboração e participação, já que, elas quem definirão quais tecnologias e produtos a empresa irá gerar, para quem e onde os produtos serão disponibilizados e como a organização terá vantagens sobre os seus concorrentes.

Palavras-chaves: Estratégia empresarial, Ferramentas de estratégia.

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to show how business strategy is important for the success of the company. It presents the main steps so that you do not miss opportunities and so that the company can look ahead, staying active and prevented from threats, making it necessary to use the right strategies and directed towards the achievement of the objectives. For the development of this study, a qualitative research methodology was used. In the construction of the theoretical foundation, the main bibliographical references and scientific articles were concentrated. In this way, it is concluded that the business strategy is of great importance, through it it is possible to try to predict the problematic and unexpected situations in advance, and its possible solutions, thus reducing the maximum of possible contingencies. Given this, the process of implementation of business strategies needs a lot of attention, responsibility, collaboration and participation, since they will define which technologies and products the company will generate, to whom and where the products will be made available and how the organization will have advantages competitors.

Keywords: Business strategy, Strategy tools.

Sumário

1- Introdução	9
1.1-Introdução	9
1.2-Objetivos	11
1.2.1-Objetivos gerais	11
1.2.2-Objetivos específicos	11
1.3-Justificativa	11
1.4-Metodologia	12
1.4.1-Tipo de pesquisa	12
1.4.1.1-Quanto à abordagem.....	12
1.4.1.2-Quanto à natureza	12
1.4.1.3-Quanto aos objetivos.....	13
1.4.1.4-Quanto aos procedimentos	13
2-Embasamento teórico	13
2.1-Conceito de estratégia	13
2.2- A importância da estratégia	14
2.3-Escolha da estratégia	16
2.4-Utilização pelas empresas- implantação da estratégia	19
2.5-Tipos de estratégia	21
2.5.1-Estratégia de sobrevivência.....	21
2.5.2-Estratégia de manutenção	22
2.5.3- Estratégia de crescimento	23
2.5.4- Estratégia de desenvolvimento	25
3-Conclusão	28
4-Referências bibliográficas	29

1- Introdução

1.1-Introdução

A estratégia tem como finalidade estabelecer caminhos, os cursos, e os programas de ação que deverão ser seguidos a fim de alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. Estratégia tem como conceito básico a relação à ligação da empresa e seu ambiente. Nessa situação, a empresa defini e operacionaliza estratégias que aumentam os resultados dessa interação.

Quando se é considerada a estratégia empresarial, a escolha de uma ação, um caminho para a empresa em seu todo, se deve fazer uma pergunta muito importante: Qual o destino que devo dar a empresa, como dar este destino? Dessa pergunta se deve ter como resultado a missão, os propósitos, e a postura estratégica, usada como o ponto de partida para dizer o caminho em direção aos objetivos futuros e desafios, determinados entre as opções estratégicas identificadas pela empresa como as mais adequadas no determinado momento.

As estratégias além de uma ferramenta administrativa facilitadora e minimizadora das interações da empresa com influências externas à empresa, têm também uma super influência internamente sobre os fatores da empresa.

A estratégia não é, certamente, fator único decisivo no fracasso ou sucesso de uma empresa; a capacidade de sua administração é tão importante como sua administração. Sorte também pode ser um fator, embora, com frequência, o que as pessoas dizem ser boa sorte, na verdade, é consequência de uma boa estratégia. Porém uma estratégia apropriada pode gerar excelentes resultados para a empresa onde o nível geral de eficiência e eficácia seja somente mediano.

Consequentemente, necessita considerar, com semelhante importância, o objetivo desejado a alcançar e como chegar nessa situação

desejada. A fim de pronunciar o que a empresa aguarda conquistar ou aonde deseja chegar, é importante proclamar o que se pretende fazer em relação ao seu ambiente, onde se encontra os fatores externos e não domináveis pela empresa.

O segredo do sucesso da empresa é a capacidade da alta administração em identificar as maiores necessidades de cada um desses grupos, determinar algum equilíbrio entre eles e agir com um conjunto de estratégias que viabilizem a satisfação desse grupo. Esse conjunto de estratégias, como um molde, mostra o que a empresa tenta ser.

A empresa pode ter ou não uma ou várias estratégias visíveis, mas, certamente, apresenta um perfil estratégico, que se fundamenta nas várias ações que adota e no formato como determina seus propósitos e sua postura estratégica diante do ambiente empresarial.

Infelizmente, um enorme número de empresas não possui ou não sabe quais são suas estratégias.

Este é o motivo por que diversas empresas constituídas fracassam quando se comprometem em um projeto de aquisição de outra empresa, diversificação de produtos ou ampliação de mercado.

Em resumo a essas considerações e afirmação que o maior poder de decisão participativo no processo de estabelecimento da estratégia é que dará a sua marca ao assunto.

Geralmente, a implementação de uma estratégia se refere a, por exemplo, um novo serviço ou produto, tecnologia ou cliente e, assim, requer mudanças internas na empresa, como na estrutura da organização, nos recursos e no sistema de informações. O executivo deve estar muito precavido a isso para fugir de problemas em relação aos resultados proporcionados pela nova estratégia.

O executivo poderá eleger algum tipo de estratégia que esteja mais apropriado, tendo em vista seu objetivo determinado e sua capacitação. Contudo, precisará estar a par de que a escolha poderá guiar seu desenvolvimento por um tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser definidas de acordo com a circunstância da empresa; estar voltada à manutenção, sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento, de acordo com o modo estratégico da empresa.

A união de estratégias deve ser feita de maneira que utilize todas as possíveis oportunidades, e usando a estratégia correta no momento correto

1.2-Objetivos

1.2.1-Objetivos gerais

O objetivo geral é explicar como as estratégias empresariais aliadas aos objetivos das empresas, tem conseguido sucesso dentro das organizações.

1.2.2-Objetivos específicos

- Identificar o tipo de estratégia adequado para adotar na empresa;
- Identificar as consequências de não se fazer ou adotar uma má estratégia para a empresa;
- Conscientizar o diretor/gestor da empresa da importância de uma estratégia planejada e aliada aos objetivos para o sucesso da empresa.

1.3-Justificativa

A importância deste trabalho encontrar-se em mostrar que as estratégias empresariais são muito vantajosas para a organização. Geralmente as vantagens das estratégias são superiores das desvantagens, pois estas normalmente são a resposta do uso incorreto da função da estratégia.

1.4-Metodologia

Gil (2008) define pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O fundamento da pesquisa é responder perguntas mediante implementação de metodologias científica.

Na construção do embasamento teórico concentrou-se referências bibliográficas principais e artigos científicos.

1.4.1-Tipo de pesquisa

1.4.1.1-Quanto à abordagem

A pesquisa aqui apresentada é classificada quanto à abordagem como qualitativa.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Logo, a pesquisa qualitativa identifica e analisa dados não mensurados de forma numérica. Procura-se alcançar e informar ligações sociais.

1.4.1.2-Quanto à natureza

A classificação desta pesquisa quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada.

A pesquisa aplicada tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2008). Para Gerhardt (2009), a pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

1.4.1.3-Quanto aos objetivos

A classificação desta pesquisa quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória.

As pesquisas exploratórias têm como essencial propósito desenvolver, compreender e alterar conceitos e ideias, tendo em vista a produção de problemas mais necessários ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008).

Este tipo de pesquisa tem como escopo fornecer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

1.4.1.4-Quanto aos procedimentos

A classificação desta pesquisa quanto aos procedimentos é bibliográfica e pesquisa documental.

No dizer de Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é um trabalho de natureza 7 exploratória, que propicia bases teóricas ao pesquisador para auxiliar no exercício reflexivo e crítico sobre o tema em estudo.

De acordo com Gil (1991, p. 51) a “pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

2-Embasamento teórico

2.1-Conceito de estratégia

Muito se houve falar sobre estratégia, mas o que é a estratégia empresarial de fato? Começando pela palavra, estratégia significa, “a arte do general”, que é derivada da palavra grega *strategos*, cujo o significado é estritamente general. Na antiga Grécia, aquilo que o general fez

significava Estratégia, “na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar” (Steiner,1969:237) -Djalma Oliveira,1999:174.

Em uma empresa, a estratégia se relaciona à arte da utilização adequada dos recursos físicos, humanos e financeiros, com propósito de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

A estratégia tem como finalidade estabelecer caminhos, os cursos, e os programas de ação que deverão ser seguidos a fim de alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. Estratégia tem como conceito básico a relação à ligação da empresa e seu ambiente. Nessa situação, a empresa define e operacionaliza estratégias que aumentam os resultados dessa interação.

Quando se é considerada a estratégia empresarial, a escolha de uma ação, um caminho para a empresa em seu todo, se deve fazer uma pergunta muito importante: Qual o destino que devo dar a empresa, como dar este destino? Dessa pergunta se deve ter como resultado a missão, os propósitos, e a postura estratégica, usada como o ponto de partida para dizer o caminho em direção aos objetivos futuros e desafios, determinados entre as opções estratégicas identificadas pela empresa como as mais adequadas no determinado momento.

2.2- A importância da estratégia

Pode-se entender a importância da estratégia com o comentário do General Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, que dizia (Chandler Jr., 1962:235) -Djalma Oliveira,1999:196, que a empresa é como a guerra, em certos aspectos ,pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

As estratégias além de uma ferramenta administrativa facilitadora e minimizadora das interações da empresa com influências externas à empresa, têm também uma super influência internamente

sobre os fatores da empresa.

As estruturas empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns (Mills,1993:116) -Djalma Oliveira,1999:196.

Contudo, não oponente sua enorme importância para a empresa, a estratégia não tem ganho uma grande atenção da parte dos executivos.

A estratégia não é, certamente, fator único decisivo no fracasso ou sucesso de uma empresa; a capacidade de sua administração é tão importante como sua administração. Sorte também pode ser um fator, embora, com frequência, o que as pessoas dizem ser boa sorte, na verdade, é consequência de uma boa estratégia. Porém uma estratégia apropriada pode gerar excelentes resultados para a empresa onde o nível geral de eficiência e eficácia seja somente mediano.

Consequentemente, necessita considerar, com semelhante importância, o objetivo desejado a alcançar e como chegar nessa situação desejada. A fim de pronunciar o que a empresa aguarda conquistar ou aonde deseja chegar, é importante proclamar o que se pretende fazer em relação ao seu ambiente, onde se encontra os fatores externos e não domináveis pela empresa.

A percepção que o executivo tem do ambiente pode ser traduzida por um desses exemplos:

- Demanda global expansiva;
- Crescente competição; e
- Destaque na participação de mercado como uma medida de desempenho perante os concorrentes.

Referindo-se à forma alcançar à situação desejada, é importante que o executivo sempre tenha em mente o contentamento de significativos grupos que auxiliam para assegurar a contínua existência da empresa. Os significativos grupos são os consumidores, executivos, fornecedores, acionistas, investidores e outros.

O segredo do sucesso da empresa é a capacidade da alta administração em identificar as maiores necessidades de cada um desses

grupos, determinar algum equilíbrio entre eles e agir com um conjunto de estratégias que viabilizem a satisfação desse grupo. Esse conjunto de estratégias, como um molde, mostra o que a empresa tenta ser.

A empresa pode ter ou não uma ou várias estratégias visíveis, mas, certamente, apresenta um perfil estratégico, que se fundamenta nas várias ações que adota e no formato como determina seus propósitos e sua postura estratégica diante do ambiente empresarial.

Infelizmente, um enorme número de empresas não possui ou não sabe quais são suas estratégias.

Enumeras empresas de sucesso não são conscientes das estratégias que alimentaram seu sucesso. É bem provável que para uma empresa chegar em um sucesso inicial, sem nenhuma conscientização de suas causas; no entanto, é bem mais difícil permanecer bem, crescendo em novos negócios e empreendimento sem a admiração exata do significado de suas estratégias básicas.

Este é o motivo por que diversas empresas constituídas fracassam quando se comprometem em um projeto de aquisição de outra empresa, diversificação de produtos ou ampliação de mercado.

2.3-Escolha da estratégia

Um dos pontos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia; naturalmente, a que simboliza a melhor interação entre a empresa e o ambiente.

De acordo com Steiner (1969:33) -Djalma Oliveira,(1999:217), os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição a às vidas daqueles envolvidos na empresa. Seus jeitos, hábitos e modos de fazer as coisas ditam como é seu comportamento e tomada de decisão. O seu senso de obrigação para com o seu negócio determinará quanto à sua devoção e preferência do assunto em que irá pensar.

O princípio de recompensa, cujo estabelecimento e

conservação são de sua total responsabilidade, será expressivo em como as pessoas reagem a criação do planejamento estratégico. A escolha será sua de como nivelar os altos executivos da organização será organizado.

Nessa hora é importante analisar “o porquê” uma estratégia foi pensada de determinada forma. Acontece porque, após todas as observações e estudos indispensáveis para a determinação de uma estratégia, há um momento em que o executivo com a decisão em seu poder estabelece qual irá ser praticada.

“Como a estratégia tomou esse caminho”, é a questão. O esclarecimento está nas orientações dos donos da empresa, visto que sua pessoal importância motivará quais alternativas estratégicas escolhidas serão; quais recursos serão dispensados; que vão ser adquiridos e como vão ser usados; qual escopo mercado versus produtos será apontado; e qual vai ser evidência competitiva da empresa.

Talvez se possa afirmar que as pessoas mais interessadas em obter reputação, poder e riqueza tendem a assumir uma visão, relativamente, de curto prazo da empresa, isto é, elas pensam em termos de lucros e realizações dentro de um a três anos. -Djalma Oliveira, (1999:218). Essas pessoas também, estão dispostas a assumir grandes riscos e pretendem arriscar mudanças substanciais. Tem a tendência a ser muito conservadores e a evitar mudanças aqueles que já chegaram a posições de riqueza e poder e que desejam preservá-las apenas. Aquelas pessoas motivadas por elogios constantes, estima e altruísmo podem assumir uma visão num prazo mais longo da empresa, mas normalmente são mais cautelosas se referindo a mudanças ou riscos maiores.

Em resumo a essas considerações e afirmação que o maior poder de decisão participativo no processo de estabelecimento da estratégia é que dará a sua marca ao assunto.

Do mesmo jeito, jovens executivos e cuidadosos aprendem logo que compensação e promoção de pessoas dentro da organização chegam, ligeiramente, para os que cujas atitudes perante riscos e horizontes de tempo são combinados com as perspectivas de seus superiores.

Dessa forma, as motivações do alto poder têm influência no comportamento dos subordinados até a última escala do grupo.

Outra perspectiva a ser ressaltada é que o executivo deve estar vigilante ao fato de que, se tiver efeito sinérgico a estratégia escolhida, mais poderosa será.

Djalma Oliveira, (1999:218) diz que, sinergia significa que o efeito combinado de duas ou mais estratégias levará a um resultado maior que a soma das estratégias escolhidas. Um bom exemplo, é a inclusão de um produto novo na linha de uma empresa, junto com a execução de grande propaganda podem gerar um bom impacto sobre as vendas totais e maiores lucros se comparado com aquele propiciado separadamente por cada um dos itens.

Grande parte da literatura de administração prescreve o que os intuitos da empresa precisariam aumentar ao máximo os lucros, aumentar ao máximo o crescimento com diminuição ao máximo dos custos, aumentar ao máximo a capacidade de sobrevivência, equilibrar os interesses dos diversos grupos como donos, colaboradores, clientes e público como um todo, estabilidade, crescimento, flexibilidade.

Mas infelizmente, todos esses conceitos não dão muita ajuda ao executivo na decisão entre alternativas não muito definidas em únicas situações, pouco entendidas, específicas e muito incertas. Ainda que o executivo deseje abdicar da informática e também de expressões matemáticas, de maneira inevitável sua experiência, avaliação, anseios e composição de valores influenciarão o que se resulto do processo do esboço estratégico.

Isto tudo acaba em uma situação bem mais complicada quando é lembrado que, ao se enfrentar escolhas difíceis, grande número de executivos dá importância a um ponto de vista funcional particular. Também se tem o ponto de vista financeiro que busca maximizar, por exemplo, novamente o investimento e a importância de mercado das ações da empresa. No ponto de vista contábil será a melhora na liquidez e a disposição de crédito. No ponto de vista do executivo da área de recursos humanos será a satisfação maior dos funcionários. No de vendas

poderá ser a melhora do número de vendas, significação no mercado e imagem junto à clientela, deste modo em diante. Raros executivos dariam apoio a um único critério, e ignorar os outros.

2.4-Utilização pelas empresas- implantação da estratégia

Geralmente, a implementação de uma estratégia se refere a, por exemplo, um novo serviço ou produto, tecnologia ou cliente e, assim, requer mudanças internas na empresa, como na estrutura da organização, nos recursos e no sistema de informações. O executivo deve estar muito precavido a isso para fugir de problemas em relação aos resultados proporcionados pela nova estratégia.

Tregoe e Zimmerman (1982:37)- Djalma Oliveira,(1999:220) consideram que, quando uma empresa está confusa, ou mesmo com falta de enfoque estratégico, é possível que esteja com um problema estratégico; portanto, deve analisar o seu “ Q.I. estratégico”, respondendo a algumas perguntas básicas, de forma resumida, apresentadas, a seguir:

- A natureza e a orientação do negócio da empresa foram determinadas conscientemente?
- Todos os executivos da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do futuro rumo estratégico da empresa?
- A estratégia é suficientemente clara?
- A declaração de estratégia é usada como instrumento para as escolhas quanto aos futuros produtos, serviços e mercados?
- As deliberações estratégicas são tomadas separadamente das tentativas de planejamento a longo prazo?
- A futura estratégia é, claramente, determinante daquilo que se planeja e está incluído no orçamento?
- As estratégias influem nas decisões sobre aquisições dotações de capitais e novos sistemas?
- As suposições formuladas sobre o ambiente são usadas para a fixação de uma estratégia?
- As diversas unidades organizacionais da empresa têm estratégias clara e explicitas? Essas estratégias apoiam, plenamente, a estratégia global?
- O desempenho geral da empresa e de suas unidades organizacionais é revisto tendo em vista tanto sua realização estratégica, como seus resultados operacionais?

Os autores mencionados consideram que, quão maiores forem

as perguntas às quais respondidas oram com “não”, ou às quais não se pode responder com “sim” com firmeza, mais numerosos serão os problemas estratégicos da empresa.

Para Tilles (1963:114) - Djalma Oliveira, (1999:220,221), o executivo deve considerar alguns aspectos quando está desenvolvendo e implantando estratégias numa empresa:

- A estratégia de uma empresa deve identificar-se com os profissionais da empresa que devem conhece-la. Isto significa, necessariamente, que uma estratégia deve sempre ser escrita. Se a estratégia não for escrita, deverá ser, claramente, entendida através de outros meios de comunicação;
- A estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa. Isto porque, se a estratégia for inconsistente como ambiente, ela, provavelmente, será malsucedida. Uma estratégia voltada para regulamentos governamentais, uma vantagem óbvia do concorrente, ou hostil aos sindicatos, não é consistente com o ambiente e outras alternativas deverão ser examinadas;
- A estratégia deve ser consistente com os pontos nortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e empregados;
- A estratégia deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistentes com os recursos e perspectivas da empresa. Uma empresa com poucos recursos pode aceitar menos riscos de que uma com maior capacidade sofrer uma perda. Existem alguns riscos que nem mesmo as grandes empresas podem suportar. Uma das finalidades principais das estratégias e equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada;
- O desenvolvimento de uma estratégia deve demonstrar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. Grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia, porque nenhuma estratégia tem valor referindo-se ao problema errado. Grande atenção deve ser devotada à criação e exploração das alternativas. O desenvolvimento de alternativas de imaginação, que tenha o máximo valor, é uma tarefa muito criativa. Deve-se compreender que e necessário usar a intuição dos executivo na formulação de estratégias de decisão;
- Os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber quando aplicar cada técnica ao problema em questão;
- A estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser limitada no tempo. Uma estratégia ilimitada ou aberta pode proporcionar tempo aos concorrentes para que ataquem esta estratégia ou resultar em sua própria erosão, diluindo seu sucesso ou resultando em fracasso;

- As estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões. A formulação da estratégia é um processo contínuo e não um processo desenvolvido em um programa cíclico;
- As melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão; e
- Quanto maior for a empresa mais estratégias terão de desenvolver. Nas grandes empresas pode se falar em uma cadeia de estratégias, que vai desde de as estratégias maiores na alta administração da empresa até as estratégias menores que se transformam em táticas esta cadeia pode ser considerada como tendo elos de subestratégias.

2.5-Tipos de estratégia

O executivo poderá eleger algum tipo de estratégia que esteja mais apropriado, tendo em vista seu objetivo determinado e sua capacitação. Contudo, precisará estar a par de que a escolha poderá guiar seu desenvolvimento por um tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser definidas de acordo com a circunstância da empresa; estar voltada à manutenção, sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento, de acordo com o modo estratégico da empresa.

A união de estratégias deve ser feita de maneira que utilize todas as possíveis oportunidades, e usando a estratégia correta no momento correto.

2.5.1-Estratégia de sobrevivência

Este tipo de estratégia necessita ser seguido pela empresa quando não há outra opção, ou seja, somente quando o ambiente e a empresa estão em circunstância inadequada ou exibem perspectivas desordenadas (alto número de pontos fracos internos e externas ameaças). Em outra situação qualquer, no momento em que a empresa adota esta estratégia por receio, as consequências podem ser catastróficas.

Em uma posição estratégica de sobrevivência, a decisão inicial do executivo é interromper os investimentos e diminuir, ao máximo realizável, as despesas. Espontaneamente, uma empresa tem problemas de usar essa estratégia por um longo período de tempo, uma vez que poderá ser devorada pelo mercado e por seus concorrentes.

A sobrevivência pode ser uma ocasião apropriada como condição mínima para conseguir outros objetivos mais palpáveis no futuro, como maiores lucros, incrementadas vendas, participação maior no mercado etc.; porém não como um alvo único da empresa, ou seja, estar em uma ocasião de “sobreviver por sobreviver”.

Os tipos de estratégias que se enquadram na condição de sobrevivência da empresa são:

- **Redução de custos:** é a estratégia mais usada em momentos de recessão. Incide na diminuição de todos os custos prováveis para que a empresa possa subsistir. Determinados aspectos consideráveis que o executivo pode praticar são: diminuir níveis de estoque e pessoal, reduzir compras, fazer *leasing* de equipamentos, aprimorar a produtividade, reduzir os gastos de promoção e outros.
- **Desinvestimento:** é corriqueiro as empresas se encontrarem em confusão de linhas de serviços e produtos que passam a não ser interessantes. Um típico exemplo é a indústria de microcomputadores, que pode começar a fabricar equipamentos de telecomunicações e atingir o período em que a segunda linha não satisfaz às expectativas de lucro, passando a afetar a empresa toda, e, no momento, a saída melhor é deixar de investir para não sacrificar o total e conservar, somente, o original negócio.

Se nenhuma básica estratégia de sobrevivência certo der, o executivo decairá para a adoção da estratégia de:

- **Liquidação de negócio:** é uma estratégia em último caso usada, quando outra saída não existe, a não ser fechar o negócio. Pode acontecer no momento em que a empresa se rende a um negócio único ou produto, e este, após o estágio de decadência, não foi reativado ou substituído. De fato, esta estratégia deverá ser adotada somente em última instância.

2.5.2-Estratégia de manutenção

Neste caso, a empresa detecta um ambiente com predomínio de ameaças; no entanto, ela tem uma soma de pontos fortes (recursos humanos, disponibilidade financeira, tecnologia etc.) somados ao longo do tempo, que permitem ao executivo, além de procurar permanecer sobrevivendo, também manter até o momento sua posição conquistada. De tal maneira, deverá sedimentar e desfrutar, ao máximo, seus pontos fortes, contemplando, até mesmo, diminuir seus pontos fracos, assim como aumentar os pontos fracos da concorrência e impedir ou diminuir a ação dos seus pontos mais fortes. Em presença desse cenário, pode continuar investindo a empresa, ainda que de forma controlada.

Assim sendo, a estratégia de manutenção é uma preferível postura no momento em que a empresa está encarando ou espera encontrar dificuldades, e a partir desse momento opta por adotar uma atitude de defesa diante das ameaças.

A estratégia de manutenção pode ser apresentada de três maneiras:

- **Estratégia de estabilidade:** esta estratégia busca, sobretudo, a conservação de um ameaçado estado de equilíbrio ou, ainda, seu regresso em caso de perda. Na maioria das vezes, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, produzido, por exemplo, pela correlação entre e a capacidade de produção e seu poder de inserir os produtos e serviços no mercado.
- **Estratégia de nicho:** neste caso, a empresa busca controlar um segmento de mercado em que atua, reunindo suas forças e recursos em conservar algumas competitivas vantagens. Pode ficar compreendido que este tipo de empresa possui um meio bem restrito, não busca aumentar geograficamente e adota a estratégia do risco menor, realizando aquela que é essencial a quem em um só segmento se encontra.

Deste modo, a empresa aqui se dedica a um produto único, ou mercado único, ou tecnologia única, ou negócio único, e não tem intenção em mudar seus recursos para outras atenções.

A necessidade de eleger nichos propícios tem relação com a definição das necessidades dos clientes pela empresa, por meio do uso hábil e apropriado de seus recursos específicos e diferenciados, tornando seus serviços ou produtos diferenciados, de maneira que lhes dê uma face competidora para atender a essas necessidades.

A necessidade de identificar o nicho se refere ao caso de que a estratégia da empresa após a escolha do nicho deve ser delineada.

- **Estratégia de especialização-** Neste caso, a empresa busca obter ou manter a liderança no mercado pelo meio da concentração dos empenhos de expansão em poucas ou em uma única atividade da relação mercado/produto. A vantagem principal da especialização é a diminuição dos custos unitários pelo processamento em grande quantidade. A desvantagem principal é ser vulnerável pela grande dependência de poucas formas de fornecimento de produção de vendas. O fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, condiciona a validade da aplicação da especialização, um exemplo, uma aprimorada tecnologia.

2.5.3- Estratégia de crescimento

Neste momento, ainda que a empresa possua predominância de pontos fortes, o meio está oferecendo situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, quando de fato é usada a situação favorável pela empresa.

Naturalmente, o executivo procura, neste momento, propagar produtos novos, aumentar o número de vendas etc.

Algumas das estratégias essenciais à posição de crescimento são:

- **Estratégia de inovação-** neste momento, a empresa procura sempre está se antecipando aos seus concorrentes por meio de habituais desenvolvimentos e lançamentos de produtos novos e serviços; deste modo, a empresa tem que ter um rápido acesso direto a todas as necessárias informações em um mercado de evolução tecnológica rápida.

Portanto, incide no desenvolvimento de tecnologia nova, ou na busca do desenvolvimento de um milagroso produto ou inédito.

- **Estratégia de internacionalização-** as atividades da empresa são estendidas para fora do país de origem. Embora seja lento o processo e normalmente arriscado, pode ser bastante interessante essa estratégia para as empresas de porte maior, pela presente situação evoluída dos sistemas de comunicações e logística.
- **Estratégia de *joint venture***- refere-se a uma estratégia usada para participar de um mercado novo, em que duas empresas se juntam para produzir um produto. Naturalmente, uma dá a tecnologia e a outra o capital. Nos países cujo as empresas multinacionais sofrem restrições isto é bastante comum.
- **Estratégia de expansão:** o método de ampliação de empresas tem que ser planejado; caso contrário, podem ser sugadas pelo governo ou por outras empresas multinacionais ou nacionais.

Diversas vezes, a falta de expansão no momento certo pode gerar tal perda de mercado que acaba sendo a única solução, também, a associação com empresas de maior porte ou a venda. Estes acontecimentos mostram a necessidade de que a empresa conserve um constante acompanhamento de seu vetor de crescimento e de que seja feito um correto planejamento de cada momento do processo de expansão. Também, deve, fazer suas ampliações de modo que não coincida com a ampliação de outras empresas do mesmo setor.

Normalmente, a determinação em investir na ampliação é mais comum que na diversificação, já que nessa última implica mudança mais radical de seus produtos e de seus usos no momento, enquanto a ampliação utiliza uma situação de sinergia potencial bem forte.

Na maioria das vezes, as empresas que estão em uma indústria ou setor em que ganhos grandes em experiência e aprendizado, assim como a indústria fabricante de microcomputadores, em que a frequência de pesquisa e desenvolvimento tem gerado grandes diminuições nos custos, têm escolhido a estratégia de expansão. Em um caso como esse, o custo de entrada da indústria, estimado em termos de capital e/ou de necessária tecnologia, é muito alto para as empresas que estejam começando na

indústria nesse momento, isso porque teve acumulação gradativa, por meio de expansões, feitas pelas empresas que já são da indústria.

Na verdade, o custo do capital e/ou tecnologia do mesmo modo deve ser analisado para a empresa avaliar se é capaz ou não de juntar recursos para expansões que serão indispensáveis tendo em vista continuar no mercado. Dessa forma porque, casos os recursos disponíveis não sejam a conta, a empresa deve deixar os acumulativos e sucessivos prejuízos.

2.5.4- Estratégia de desenvolvimento

Neste caso, a abundância é de oportunidades e pontos fortes. Frente a isso, o executivo precisa procurar desenvolver a sua empresa.

Então, a evolução da empresa é feita em duas principais direções. Pode-se buscar novos clientes e mercados, diferentes dos conhecidos no momento, ou tecnologias novas, diferentes das que a empresa faz domínio. A soma desses dois eixos (tecnológico e mercadológico) possibilita aos executivos construir no mercado novos negócios. A empresa se mostra como multidivisionada em diversos empreendimentos e assume constantemente a forma de conglomerado guiado a partir de uma empresa *holding*. O desenvolvimento pode atribuir uma ou mais das conotações seguintes:

- **Desenvolvimento de mercado:** acontece quando a empresa aumentar suas vendas, expandindo seus produtos a novos mercados. Desse modo, pode-se conseguir a abertura de mercados geográficos novos ou a atuação em outros segmentos de mercado.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** acontece no momento em que a empresa procura vendas maiores mediante o desenvolvimento de produtos e/ou serviços melhores para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode acontecer por meio de novas características do serviço/produto: alterações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (propagação de produtos).
- **Desenvolvimento financeiro:** diz respeito à situação de duas empresas pertencentes ao mesmo grupo empresarial, até mesmo autônomas e/ou concorrentes, onde uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco) e grandes possibilidades no ambiente e a outras, o contrário (ponto forte nos recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais). Essas empresas se unem, se associando ou se fundindo em uma nova empresa, que passa a possuir tanto ponto forte em recursos financeiros tanto oportunidades no ambiente.

- **Desenvolvimento de capacidade:** acontece no momento em que a associação é feita entre uma empresa com ponto fraco na tecnologia e altas oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e uma outra empresa com ponto forte na tecnologia, mas com poucas oportunidades em ambiente.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** se refere a uma junção ou fusão de empresas que buscam tornar-se as suas evoluções constantes, principalmente em relação no ponto de vista mercadológico.

Logo, nos últimos três tipos de estratégia de desenvolvimento buscam a sinergia positiva por meio da fusão ou associação, ou até a incorporação de empresas com posturas de estratégias diferentes (desenvolvimento em finanças e em capacidade) ou com posturas de estratégias iguais (desenvolvimento em estabilidade).

Destaca-se que, caso tenha dominância de pontos fracos na empresa em consideração, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades precisam ser cuidadas como um tipo de estratégia de crescimento, sendo imersas no subgrupo das estratégias de *joint venture*.

Contudo, a estratégia de maior força do desenvolvimento de uma empresa se refere à diversificação.

Do modo que neste caso os produtos e seus usos não são iguais, os executivos devem fazer uma precisa análise para decidir sobre a diversificação.

Também sob o olhar da busca por mudanças estratégicas e de diversificação, H. Igor Ansoff (1977:109) diz que as empresasse diversificam no momento em que seus objetivos não podem mais ser atingidos junto da soma de produtos e mercados pela expansão definidos.

Destaca-se que a expansão, diferente da diversificação, refere-se ao desenvolvimento da empresa com os usos dos seus atuais produtos e serviços.

Analisando a diversificação, pode-se considerar que a estratégia pode admitir algumas características:

- **Diversificação horizontal:** por meio desta estratégia, a empresa agrupa seu capital pela associação ou compra com empresas parecidas. Na diversificação horizontal acontece a separação da empresa em subsistemas ou departamentos, uma vez que cada um cumpre uma tarefa particularizada em encadeamento ambiental, da mesma forma diferenciado ou especializado.
- **Diversificação vertical:** acontece no momento em que a empresa começa a produzir novo serviço ou produto, que se encontra entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já produz. Geralmente, na diversificação vertical, as forças ambientais implicam um momento em que é atrativo para a empresa conservar uma unidade de

esforços, assim como uma organização mais eletiva entre as diversas unidades organizacionais da empresa.

- **Diversificação concêntrica:** aborda a diversificação da série de produtos, com o uso da mesma tecnologia ou força de vendas, apresentando-se uma maior quantidade de produtos no mesmo mercado. Usando a diversificação concêntrica, a empresa pode conseguir ganhos consideráveis se tratando de flexibilidade.
- **Diversificação conglomerada:** incide na diversificação de negócios em que a empresa não usará da mesma tecnologia ou força de vendas. A diversificação conglomerada poderá ser realmente, sucesso se a empresa tiver sinergia administrativa, e se a empresa aplicar em setores com características econômicas mais oportunos que aqueles em que no momento ela opera.
- **Diversificação interna:** se refere a uma situação em que a diversificação da empresa é, principalmente, causada pelos fatores internos, e tem uma menor influência dos fatores externos ou que a empresa não controla.
- **Diversificação mista:** referente a um momento em que a empresa mostra ao mesmo tempo mais que um tipo de diversificação.

Um aspecto a ser destacado é a importância de o executivo adotar a estratégia básica certa para o momento que cada situação apresenta. Mas, facilmente, esta *flexibilidade estratégica* não pode ser demasiada, porque a empresa pode deixar de ter sua personalidade.

Em referência aos diversos tipos de estratégias mostradas, o executivo poderá assumir um conjunto delas, de modo ordenado, desde que não sejam conflitantes seus aspectos gerais.

3-Conclusão

Neste trabalho, procurou-se destacar a importância das estratégias empresariais como uma ferramenta útil para a gestão das empresas. Foram citados alguns conceitos de estratégia empresarial importantes, que podem contribuir em muito para a tomada de decisão dos executivos.

A importância da estratégia se dá ao fato de tentar prever as situações problemáticas e inesperadas antecipadamente, e suas possíveis soluções, diminuindo assim o máximo de imprevistos possíveis.

Perante isso, o processo de implementação das estratégias empresariais precisa de bastante atenção, responsabilidade, colaboração e participação, já que, elas quem definirão quais tecnologias e produtos a empresa irá gerar, para quem e onde os produtos serão disponibilizados e como a organização terá vantagens sobre os seus concorrentes.

Para uma empresa conseguir uma estratégia empresarial de sucesso, precisa estudar todos os seus processos e a situação real em que se encontra. Lançar ações constantes de correção, com foco em seus objetivos e metas e aprimorando suas estratégias de maneira a manter sua sobrevivência, crescimento e caracterização competitiva.

Trazer o direcionamento da empresa para um contato total com as variáveis do ambiente, ressaltando o futuro e arrumando a organização para encarar-lo.

4-Referências bibliográficas

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico, 22ª São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel (eds.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.