



UNIVERSIDADE
CÂNDIDO
MENDES

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES - NITERÓI

FERNANDA SILVA BATISTA

11307044-2

GESTÃO EMPRESARIAL EM ÉPOCA DE CRISE

MONOGRAFIA

BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI – RJ

JUNHO DE 2019

FERNANDA SILVA BATISTA

11307044-2

GESTÃO EMPRESARIAL EM ÉPOCA DE CRISE

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Cândido Mendes - Niterói, como exigência parcial para obtenção do grau de bacharelado em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Sérgio Majerowicz

NITERÓI

2019

FERNANDA SILVA BATISTA

11307044-2

GESTAO EMPRESARIAL EM ÉPOCA DE CRISE

Monografia apresentada à banca examinadora da universidade Cândido Mendes - Niterói, como exigência parcial para obtenção do grau de bacharelado em Engenharia de Produção.

Nota: _____

Aprovada ()

Aprovada com louvor ()

Aprovada com restrições ()

Reprovada ()

Data ___/___/___

Professor Sérgio Majerowicz
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

AGRADECIMENTOS

A Deus que me permitiu chegar até aqui me dando saúde e força para superar as adversidades.

Ao meu orientador Sérgio, pela amizade, apoio, confiança e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A minha mãe Fátima, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço e foi a minha maior incentivadora.

Ao meu pai e meu irmão que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

As minhas amigas Fernanda Marins, Isabela Adna, Joana Rodrigues, Larissa Marinho, Luana Ribeiro, Mônica Macedo e Thamiris Rocha que fizeram parte da minha formação e que tiveram paciência comigo nos momentos de tensão e empenho. Sou grata pela amizade de cada uma de vocês!

RESUMO

O estudo aborda a variedade das influências em torno das empresas associadas às tendências do ambiente global e as possibilidades futuras com relação ao ambiente e a entrada dos concorrentes. Por meio da construção da estratégia é possível identificar os fatores que determinam a criação da captura de valor que tornam ainda mais eficaz a combinação das ideias sobre o negócio e o caminho que se pretende seguir, tendo como base as ferramentas que ajudam a priorizar as atividades mais importantes do negócio, desenvolver melhor as suas vantagens competitivas e dão a orientação para saber em que momento agir. Conclui-se, portanto com base nestes estudos que ao monitorar e avaliar o planejamento estratégico adotado, a empresa tem com condições essenciais para direcionar as suas ações em circunstâncias em que a melhor opção não foi escolhida ou quando o ambiente for modificado.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Estratégia de sobrevivência. Estratégia de manutenção. Estratégia de desenvolvimento. Estratégia de crescimento.

ABSTRACT

The study addresses the variety of influences around companies associated with global environmental trends and future possibilities with regard to the environment and competitors' entry. Through the construction of the strategy it is possible to identify the factors that determine the creation of the value capture that make the combination of the ideas about the business and the path to be followed even more effective, based on the tools that help to prioritize the activities more important to the business, to better develop their competitive advantages and give guidance to know when to act. It is therefore concluded from these studies that when monitoring and evaluating the strategic planning adopted, the company has the essential conditions to direct its actions in circumstances where the best option was not chosen or when the environment is modified.

Key words: Strategic planning. Survival strategy. Maintenance strategy. Development strategy. Growth strategy.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1.	Introdução	9
1.2.	Objetivos	10
1.2.1.	Objetivo Geral	10
1.2.2.	Objetivos Específicos	10
1.3.	Metodologia.....	11
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	11
2.1.	Conceitos e a importância da estratégia empresarial	11
2.2.	Origens e a evolução do termo estratégia.....	12
2.3.	Formulações de Estratégias.....	13
2.4.	Planejamento Estratégico	15
3.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	18
3.1.	Análise Estratégica.....	18
3.2.	Macroambiente	18
3.3.	Ambiente mais específico	19
3.4.	Análise Setorial	20
3.5.	Análise S.W.OT.....	24
3.6.	Microambiente.....	26
4.	ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS	27
4.1.	Estratégia de Sobrevivência.....	28
4.2.	Estratégia de Manutenção.....	29
4.3.	Estratégia de Crescimento	30
4.4.	Estratégia de Desenvolvimento.....	31
5.	CONCLUSÃO.....	36

REFERÊNCIAS.....	37
------------------	----

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Devido o atual cenário da situação econômica do país, precisamos analisar e compreender as mudanças que ocorrem no mercado. O momento é preocupante tanto na economia quanto na política, devido aos fatores como a ineficiência da indústria, baixa produtividade e gastos públicos irresponsáveis.

No caso das empresas que tiveram as suas atividades “encerradas”, segundo as pesquisas realizadas pelo SEBRAE, no período de Julho e Agosto de 2016, com uma amostra de 2.006 empresas que tiveram as suas atividades iniciadas em 2011 e 2012 no Brasil, foi possível constatar que não existe apenas um fator determinante do fechamento das empresas. Com o resultado, comprovamos que os principais fatores determinantes do término dos negócios estão relacionados, ao preparo dos empreendedores, ao planejamento e à gestão do negócio.

Ao avaliar as principais variáveis que contribuíram para a mortalidade das empresas, podemos verificar que, entre as empresas que fecharam, grande parte era composta por empresários que estavam desempregados antes da abertura das suas empresas e que não tinham experiência prévia ou pouco conhecimento no ramo de atuação, que abriram por necessidade e/ou exigência do cliente/fornecedor e que tiveram menos tempo para elaborar um plano de negócios, que não conseguiram negociar com os fornecedores nem conseguiram empréstimo com as instituições financeiras, que não aprimoraram os seus produtos/serviços, que não empregou recursos na capacitação dos seus colaboradores e dos sócios, que produziam menos novidades, não realizava um acompanhamento rigoroso do crescimento das receitas e das despesas no decorrer do seu exercício, não diferenciavam os seus produtos/serviços em relação ao mercado e que não investiram na sua própria capacitação em gestão empresarial.

Ao fazermos uma análise macroeconômica deste cenário destacamos; a instabilidade do governo; o cálculo do PIB através da ótica da despesa, da oferta e do rendimento (sendo este um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia); o desenvolvimento e características da população; os avanços tecnológicos; a legislação e a transferência de tecnologia entre países; a proteção aparente (ou ausência desta) e a relação relativa aos incentivos fiscais.

O atual governo, a fim de impulsionar o empreendedorismo no Brasil, adotou medidas que visam tornar menos complicado a entrada de pequenas e médias empresas na bolsa de valores. Por meio das conclusões observadas no Relatório de Competitividade Global, na edição de 2018, ao apresentar os dados de um ranking no qual o Brasil ocupava a 72^o lugar a Presidência da Republica pode traçar e/ou moldar as estratégias econômicas ao adotar uma Medida Provisória para instituir a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. E por seguinte, ter a capacidade de monitorar o progresso do desenvolvimento do país.

Através da supervisão destas referências foram identificadas oportunidades e ameaças que interferem à manutenção das empresas. Em se tratando de posicionamentos que precisamos adotar hoje, nosso objeto de estudo é diagnosticar e capacitar estrategicamente grupos de instituições financeiras e industriais. Empenharemos- nos para que através dos recursos e competências possamos oferecer meios para os quais seja possível obter modificações nas regras do negócio e da adaptação ao próprio meio em que atua.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Determinar como as empresas podem utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar o desempenho do setor empresarial
- Utilizar instrumentos de análise de desempenho;
- Ampliar a capacidade de entendimento da evolução do setor empresarial no curto prazo;
- Definir estratégias que maximizem os resultados e minimizem os problemas no ambiente empresarial.

1.3. Metodologia

O projeto será formulado através dos dados disponibilizados pelo SEBRAE, mostraremos a decadência do processo empresarial vigente e alternativas que intentam alavancar essas instituições por meio da postura estratégica empresarial.

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas seguramente tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1999, p.180).

Alicerçados nas literaturas de Michael Porter (2004) e Djalma de Oliveira (1999), aplicaremos metodologias que auxiliam na análise de informações das variáveis relacionadas ao meio ambiente de atuação das empresas. Tendo em vista um conjunto de tratativas que intentam favoravelmente para o alcance de resultados e significativa diminuição das deficiências.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem como intenção examinar a conjuntura institucional para que se tornem precisas as orientações nas tomadas de decisão sobre a questão problema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos e a importância da estratégia empresarial

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus

objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

O desenvolvimento é um fator que determina como as empresas precisam nortear a definição e aplicação de suas metas e objetivos para que consigam criar estratégias que possibilitem a obtenção de resultados desejados. Sendo assim, é de extrema importância que a instituição tenha percepção sobre a relevância acerca do que é produzido e/ou comercializado e da aceitação que irá despertar o interesse das empresas ou de usuários no mercado.

2.2. Origens e a evolução do termo estratégia

A palavra estratégia surgiu na Grécia Antiga, e inicialmente significava “arte do geral” (STEINER e MINER, 1981), com o passar dos anos essa vertente foi sendo utilizada para representar outros conceitos, mostrando a designação geral de um chefe de ser responsável por instruir um exército por um caminho. (MEIRELLES, 1995).

O autor Suntz escreveu um livro chamado A arte da guerra, na China, há 2500 anos. A ideia principal da obra é nos mostrar que é possível transpor barreiras sem que haja o confronto direto com o inimigo, Suntz demonstra como se deve agir para se atingir os objetivos desejados e nos ensina que para obtermos bons resultados basta apenas voltarmos os nossos olhos para nós mesmo assim como temos o cuidado de relacionarmos as fraquezas dos nossos oponentes. Agindo assim, teremos a certeza que as consequências das nossas ações irão acarretar desfechos positivos em todas as áreas de nossas vidas e na segmentação das empresas.

Segundo MINTZBERG e QUINN (1991), citando EVERED² (1983), no período de Péricles (450 a.C.), a palavra estratégia passou a demonstrar

características de habilidades administrativas. Posteriormente, na época de Alexandre (330 a. C), o mesmo termo assumiu o conceito de capacidades e competências aplicadas para triunfar sobre um adversário e elaborar um método de governança global.

O início do planejamento estratégico pode ser observado em toda evolução das antigas civilizações, onde os governantes e administradores para obter sucesso e progresso de seus recursos no longo prazo, planejavam e analisavam cada situação para estabelecer previamente as intervenções básicas para atingir os seus objetivos.

2.3. Formulações de Estratégias

O desenvolvimento da elaboração de estratégias tem como parâmetro a análise do ambiente externo e interno, pois ao ter acesso a este sistema de informações torna-se possível interpretar e analisar todo o contexto em redor das organizações. A estratégia empresarial identifica o potencial da competição e diversificação comercial.

Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial define os elementos que compõem as empresas, mercados ou esferas em que as instituições disputam e determina a divisão de insumos entre esses projetos. As empresas podem nortear as linhas gerais das suas estratégias empresariais baseadas em quatro alternativas fundamentais, podendo apresentar as mais diversas formas ou características específicas que determinem o funcionamento de cada operação.

A estratégia de concentração visa apenas um mercado, disputando somente em um ramo de atividade. No que diz respeito a estratégia de integração vertical, ela abrange a ampliação do controle na rede de fornecimento ou de distribuição, a fim de desconsiderar as indecisões e diminuir os custos que estão relacionados aos produtos ou serviços que serão vendidos. A estratégia de diversificação concêntrica, por sua vez, demonstra o esforço feito para instaurar novas transações associadas ao negócio de origem. Em contrapartida a

diversificação por conglomerados, é uma estratégia empresarial que promove o processo de crescimento de negócios de vários setores.

Atualmente, tem ocorrido com grande frequência, o agrupamento de duas ou mais empresas ou sociedades para o surgimento de outra. E este é um fator que faz com que as estratégias empresariais das organizações sejam modificadas, tanto pela concentração em um setor específico quanto pela variedade de produtos e serviços oferecidos. Vale ressaltar, que no geral, as empresas apresentam melhor desempenho se colocarem em prática uma estratégia de diversificação que tenha um ponto em comum, em que os negócios sejam semelhantes ou que se relacionem entre si.

Estratégia de Negócios

Após decidir as medidas a serem adotadas, os executivos devem estabelecer como as unidades irão competir na área de negócios. A estratégia de negócios estabelece princípios ou conceitos mais apropriados para se constituir uma identidade e contribuir para que a marca adquira mais força competitiva no segmento que atua.

Uma organização que visa se destacar por prestar ou produzir produtos de qualidade, utiliza-se como parâmetro a estratégia de diferenciação para buscar uma diferenciação em seu segmento de mercado.

A estratégia de baixo custo, de modo geral, são implementadas pelas empresas que preferem obter vantagens via economias da escala de produção ou no fornecimento e utilizam uma estratégia de baixo custo com o objetivo de serem eficientes e disponibilizar um produto básico que atenda um padrão.

Estratégia Funcional

As estratégias funcionais são executadas por diversas atividades da organização, para fundamentar a estratégia de negócios. Elas são constantemente reconsideradas e reformuladas pelos executivos para garantir que cada área esteja realizando as suas tarefas de acordo com as estratégias de negócios da empresa.

2.4. Planejamento Estratégico

As empresas podem trabalhar com serviços semelhantes ou apresentarem mercadorias equivalentes e até mesmo possuir o mesmo público-alvo, porém para se sustentar e continuar existindo elas precisam fazer com que os seus produtos se sobressaiam entre os existentes, para que desta maneira, consigam atingir todas as partes que compõem o mercado. É de grande importância que as organizações comercializem para diversos clientes ou propiciem bons resultados, serviços ou artigos que não se pareçam com algo já existente para consumo.

Diversos fatores podem influenciar a disputa para se conquistar o mercado, o preço de venda, a utilidade das mercadorias, o intervalo de tempo para realização de algo o prazer resultante da realização daquilo que se espera ou do que se deseja de um produto ou de um fornecedor. A opinião dos clientes, na maioria das vezes, será baseada pela percepção causada por um estímulo (interno ou externo) que provocaram uma reação física ou emocional, e esta resposta será a razão pela qual o indivíduo fará sua escolha entre duas ou várias coisas.

Apesar da existência de objetos ou serviços da mesma natureza de outro ou similar, as empresas podem empregar esses fatores para obter como lucro ou proveito para se alcançar seus propósitos ou até mesmo criar a atividade anteriormente definida. É preciso entender quais são as expectativas dos consumidores em relação ao produto identificar e construir as suas características para entregar o produto de acordo com o desejado. Uma vez que as instituições compreendem amplitude das possibilidades de se conviver harmoniosamente, apesar de estar visando mesmo resultado, é excessivamente importante, buscar sempre atualizar-se no que diz respeito às ideias ou princípios.

A esse respeito, Porter (1998, p. 08) declara que:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

Para sobreviver e prosperar, é preciso expandir sua participação no mercado para conseguir obter uma vantagem sobre os concorrentes. É necessário agir de maneira a conseguir agregar valor para os consumidores de modo superior aos concorrentes. Por esta razão, as empresas devem refletir e analisar suas perspectivas e construir uma equipe com qualidades necessárias para criar bens e serviços e proporcionar maior relevância ao consumidor. A vantagem competitiva é alcançada quando se colocam em prática processos administrativos que correspondem às expectativas das pessoas nas formas de competitividade em custo, produtos de alta qualidade, rapidez e inovação.

A competição estratégica em negócios é uma manifestação relativamente recente, porém a sua fundamentação básica foi identificada e aplicada a partir do momento em que os indivíduos uniram inteligência, criatividade, recursos e comportamentos que obedeciam as regras para se conduzir as guerras.

Os requisitos básicos da competição estratégica são os seguintes:

- Habilidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem permanentemente;
- Competência de usar essa compreensão para conjecturar como um dado movimento estratégico vai modificar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser, de maneira contínua, investidos em novos usos mesmo se às melhorias consequentes só surgirem em longo prazo;
- Aptidão de prever riscos e lucros com precisão e certeza suficientes para apresentar o motivo do investimento correspondente;
- Estar disponível para agir.

A estratégia possui grande abrangência e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. Faz-se necessário, reconhecer as atividades de administração e estimular a capacidade e a produtividade do empregado através da compreensão dos processos individuais, grupais e

organizacionais. As empresas também devem ser flexíveis e adaptáveis ao tempo de rápidas mudanças, é imprescindível que elas se antecipem as mudanças para que possam estar à frente delas e em consequência disto será capaz de agir rapidamente para adaptar-se e sobreviver na competição do mundo dos negócios.

A competição natural é desenfreadamente oportunista em suas interações de momento a momento. Mas é também inerentemente conservadora na maneira de mudar o comportamento característico de uma espécie. O compromisso estratégico, ao contrário, é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As consequências, entretanto, podem perfeitamente ser mudanças radicais em espaço de tempo relativamente curto. A competição natural é evolutiva. A estratégia é revolucionária. (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 07).

A competição natural exerce as suas atividades por um processo de desenvolvimento de tentativas e erros de baixos impactos, variáveis são consideradas e as que apresentam mais benefícios são implementadas e mantidas em determinado estado ou situação. Ao contrário dessa abordagem, a competição estratégica verifica e acompanha as forças e fraquezas reais da empresa, as tendências do ambiente do mercado global e as possibilidades que estão por vir com relação ao ambiente e à incorporação dos competidores. Segundo Porter (1998, p. 08) o sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamento característico dos competidores e da consciência que tem da presença dos demais.

No ano de 1975, o Ministério de Guerra inglês revelou seus documentos que até então eram sigilosos que relatava sobre a Segunda Guerra Mundial. Após terem acesso a essas informações os leitores puderam avaliar a situação segundo outro plano de vista examinar cuidadosamente o seu posicionamento sobre o que de fato ocorreu no período da guerra e sobre estratégia de modo geral, mas especificamente sobre a desigualdade ou semelhança entre as estratégias reais e prováveis.

Por meio das descrições deste acontecimento todo aquele que tiver a possibilidade de ler os arquivos podem avaliar de maneira impessoal o resultado

final de cada confronto ou séries de operações militares realizadas no território de combate, pois até este momento todas as informações expressadas sobre as conquistas e insucessos das tropas tinham em suas particularidades detalhadas sobre o olhar e o interesse dos combatentes envolvidos no acontecimento. No entanto, até que todos tivessem o conhecimento deste assunto somente as pessoas que participaram das batalhas teriam acesso a real circunstância dos fatos.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análise Estratégica

É necessário interpretar e analisar todo o contexto em redor das organizações. Existe toda uma multiplicidade de influências em torno da organização e é difícil ter uma imagem global das influências relevantes.

O ambiente é composto pelo macro ambiente (meio envolvente, é a camada mais geral); ambiente mais específico (ao nível do setor ou indústria) inclui um conjunto de empresas que oferecem o mesmo bem e/ou serviço, que satisfazem a mesma necessidade; o microambiente (a organização, diagnóstico organizacional).

3.1. Macro ambiente

São fatores ao nível macro, geral, que exerce influência nas empresas de modo geral. Importa analisar o ambiente de uma forma global para monitorar a informação e identificar ameaças e oportunidades.

Ambiente político - é preciso estabelecer quais aspectos do ambiente político podem ser relevantes para uma empresa, como por exemplo, a estabilidade do governo para que a sua credibilidade possa favorecer um investimento das empresas e a política fiscal, no que diz respeito à função estabilizadora que consiste na promoção do crescimento económico sustentado com baixo desemprego e estabilidade de preços.

Ambiente económico - é preciso determinar que aspectos do ambiente

econômico podem ser relevantes para a empresa, o PIB, por exemplo, é um identificador econômico de um país que afeta em muito a evolução do consumo, quando a queda da soma de todos os bens e serviços produzidos a disponibilidade do crédito diminui o que acarreta na redução do consumo. E conseqüentemente, da produção fazendo com que as empresas invistam e produzam menos. Por sua vez, desencadearia o desemprego e a subida generalizada dos preços.

Ambiente sociocultural - é preciso identificar que aspectos do ambiente sociocultural podem ser relevante para empresa, nos aspectos demográficos (evolução e características da população), distribuição do rendimento, mudança de estilo de vida, atitudes face ao trabalho e ao lazer, nível de educação e sindicatos.

Ambiente tecnológico - é preciso analisar que aspectos do ambiente tecnológico podem ser relevantes para uma empresa, inovações tecnológicas, a legislação de proteção à patente (ou ausência desta) e transferência tecnológica entre países.

Fatores ambientais - é preciso entender que aspectos podem ser relevantes para uma empresa, as leis a proteção do ambiente, tentativa de diminuir o consumo de energia e o tratamento e eliminação dos resíduos.

Ambiente legal - é preciso relacionar os aspectos do ambiente legal que podem ser relevantes para uma empresa. A legislação relativa a incentivos fiscais, proteção do consumidor, monopólios, emprego, saúde e segurança e segurança dos produtos.

3.2. Ambiente mais específico

O ambiente mais específico pode ser descrito pelo conjunto de aspectos estruturais distinguirem com clareza as diversas indústrias existentes em determinado país.

A essência da elaboração de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Variáveis externas à companhia são extremamente significativas, tendo em vista que elas afetam toda organização, o crucial é a maneira de a empresa lidar com elas.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em

uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciadas em seu favor. Dado que o conjunto de forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidade quer como ameaças. (PORTER, 2004, p. 04).

3.3. Análise Setorial

Porter em 1989 demonstrou que o estado de competição em uma indústria sempre formado por cinco forças competitivas. São elas:

1. Ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor
2. A intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes
3. A ameaça de produtos ou serviços substitutos
4. Poder negocial dos compradores
5. Poder negocial dos fornecedores

A empresa precisa estar em um elevado nível de desenvolvimento para ser capaz de disputar o seu espaço no mercado e a partir de então a influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou proteger-se contra elas. Para tanto, se faz necessário compreender as forças competitivas que estão presentes no mercado.

Ameaça de entrada

A capacidade produtiva de um setor aumenta, conforme novos

concorrentes passam a fazer parte do mercado. Isso só não irá ocorrer se o mercado estiver crescendo rapidamente, assim sendo, um novo competidor será mais um busca de um espaço diminuindo assim os preços e reduzindo a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreira de entrada e retaliação prevista da parte dos concorrentes existentes.

Neste contexto elas podem estar relacionadas à:

Economia de escala - os custos por unidade de um produto ou serviço são reduzidos que acontece à proporção que o volume total da produção por período é aumentado. Nesta economia os novos entrantes são obrigados a entrar no mercado em larga escala, desse modo, eles estarão sujeitos a uma ação contrária por parte das empresas existentes, ou se preferirem tem a opção de começar em pequena escala, o que já apresentaria uma desvantagem com relação aos custos.

Diferenciação de produto - os novos entrantes possuem desvantagem significativa, visto que, empresas sólidas podem fazer uso dos benefícios que a identificação de marca e lealdade de consumidores. Esta diferenciação tem como base as variedades reais ou percebidas nos produtos, no atendimento aos clientes na publicidade. Para ultrapassar esses obstáculos os novos entrantes precisarão dispõe de uma grande quantidade de capital e tempo.

Requisito capital - para entrar na concorrência é preciso investir grandes recursos financeiros para construção de instalações para produção, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, oferecer crédito ao consumidor e estoques.

Acesso a canais de distribuição - uma empresa, que aparece recentemente, para ter acesso aos canais de distribuição que são utilizadas pelas empresas existentes, geralmente precisa negociar com os distribuidores e essas transações acabam acarretando a redução de lucros.

Desvantagens de custos desvinculados da escala - independentemente do porte da economia da escala as vantagens de custos que os novos entrantes não podem obter. Esses benefícios incluem a tecnologia exclusiva de produto, acesso favorável a matérias-primas, localizações favoráveis, e a curva de aprendizagem de experiência ou de experiência.

Legislação ou política governamental - o governo controla o acesso a

determinados setores com exigências de licenciamento e outras regulamentações.

Existência de custos de mudança - normalmente ocorre quando os compradores optaram por mudar o fornecimento dos insumos do setor e passam a comprar os de outra empresa.

Retaliação esperada

A entrada em determinados setores também pode ser impedida se um entrante em potencial espera que os concorrentes existentes registrem de forma enérgica. Pode-se também ficar na expectativa da retaliação se as empresas já consolidadas estão envolvidas com o setor e possuem ativos fixos específicos que não podem ser transferidos para outros setores, ou ainda se as organizações têm capital ou capacidade produtiva suficiente para satisfazer as necessidades dos clientes no futuro.

Rivalidade competitiva

É a concorrência mais próxima, com produtos ou serviços semelhantes. Organizações com produtos ou serviços similares dirigidos para o mesmo grupo de clientes.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A empresa de um setor pode estar competindo com empresas de outros segmentos que criam produtos substitutos, que disponibilizam alternativas que atendem as necessidades similares dos consumidores, mas apresentam diferenças em características específicas. A substituição pode ocorrer de várias formas, por substituição de um produto; substituição de necessidade; substituição genérica.

Poder negocial dos compradores

Ocorre quando a indústria compradora é denominada por um número pequeno de empresas. Acontece também, quando uma grande empresa possui muitos fornecedores pequenos para um mesmo produto.

Os compradores têm poder nas seguintes situações:

- Concentram-se ou compram grandes quantidades em relação ao total de vendas do setor.
- Buscam um preço favorável e compram de forma seletiva.
- Os produtos obtidos pelos compradores são padronizados e sem diferenciação. Nesses casos, os compradores tendem a colocar um vendedor contra o outro.
- Os compradores enfrentam poucos custos de mudança, visto que essa despesa está relacionada a vendedores específicos.
- Os compradores têm lucros baixos e conseqüentemente este fator contribui para que as compras sejam reduzidas.
- Os compradores podem tornar-se seus próprios fornecedores.
- Os compradores tendem a ter menor preço sobre os fornecedores quando a qualidade dos produtos do comprador é afetada pelo que ele compra no setor.
- Quanto mais informações o fornecedor tem a respeito da demanda, dos preços reais de mercado e dos custos do fornecedor maior será o seu poder de barganha.

Poder negocial dos fornecedores

Fornecedores podem reduzir a lucratividade de um setor que não tem capacidade de repassar os aumentos de custos os seus próprios preços. Eles têm poder nas seguintes condições:

- O setor que fornece é composto por poucas empresas e é mais centralizado que o setor para qual o vende. Os fornecedores centralizados são capazes de exercer um domínio considerável sobre os preços, da qualidade e os termos de venda, já que a sua distribuição realizada é feita para compradores

menores.

- Se compradores não possuem diversas fontes de suprimento então são fracos em relação aos fornecedores.
- Se um determinado setor não apresenta uma porcentagem significativa das vendas do fornecedor, este último apresentará um poder expressivo.
- A diferenciação dos produtos ou custos de modificações reduz a capacidade que o comprador tem de colocar um fornecedor como rival do outro.
- Se os fornecedores têm habilidades e recursos para operar suas próprias instalações de manufatura, seus canais de distribuição ou depósitos de vendas no varejo exercerão grande poder sobre os compradores.

Uma empresa pode operar de forma bastante lucrativa em setor com grandes barreiras de entrada, baixa intensidade de concorrência entre empresas semelhantes, sem produtos substitutos, compradores fracos e fornecedores fracos. Por outro lado, uma empresa que atua em setor com pequenas barreiras de entrada, concorrência intensa, muitos produtos substitutos e compradores e/ou fornecedores fortes, sofreria uma forte pressão para gerar um lucro adequado. (KROLL; PARNELL; WRIGHT, 2007, p. 69).

O executivo precisa explorar minuciosamente e desenvolver um ponto de vista com relação ao setor em que atua para determinar o momento mais oportuno para fazer movimentos estratégicos e maximizar as oportunidades das interações estabelecidas.

3.4. Análise S.W.OT

Uma vez analisado o ambiente que engloba a organização (interno), e uma vez feito o diagnóstico organizacional (interno), a empresa tem condições para passar ao estudo na análise SWOT.

O cruzamento das quatro componentes da análise SWOT possibilita que

as empresas tenham uma melhor visão de como podem desenvolver melhor as suas vantagens competitivas. No caso do cruzamento entre as oportunidades e fraquezas, podem-se relacionar os aspectos que precisarão ser modificados no ambiente externo, para que desta maneira a empresa possa aproveitar melhor as oportunidades que surgirem.

O cruzamento entre a ameaça e forças, pode demonstrar a possibilidade de encontrar melhorias para que se possa alterar o ambiente de modo a trazer benefícios à empresa.

Se ao cruzar as ameaças e as fraquezas da organização for identificado situações de alta relevância será preciso fazer profundas modificações no negócio da instituição para trabalhar os seus pontos mais vulneráveis.

O uso da ferramenta a matriz SWOT irá ajudar a estruturar a informação disponível da sua companhia ou de um produto no mercado bem como ter uma visão da sua situação atual perante o mercado e do desenvolvimento dos seus projetos.

A análise interna tem como objetivo identificar os principais pontos fracos e fortes da empresa para orientar o processo, pois é a partir desta análise que saberá quais recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias das empresas.

Para se realizar o processo de análise interna é preciso relacionar os recursos disponíveis na empresa. Eles podem ser tangíveis, como: máquinas, equipamentos, instalações e edificações, matérias primas, entre outros. Os recursos intangíveis são: marcas e patentes, métodos de processo, pesquisa e desenvolvimento, boa reputação no mercado e etc.

Essa ferramenta visa priorizar as tarefas mais importantes do negócio, que precisam ser bem planejadas e desempenhadas para que a organização alcance os seus objetivos. As empresas buscam através de parcerias ter um conhecimento maior de mercado e atrair para si o maior número de consumidores possíveis e conseqüentemente os clientes são beneficiados com as opções de mercadorias e oferta de comodismo.

Em um mercado oportuno, uma empresa considerada forte, tem a sua capacidade de ação ofensiva e defensiva equivalente, pois as suas chances ao fato de conseguir realizar os seus projetos ou não conseguir fazê-los, são proporcionais. O mesmo ocorre com empresas ditas fracas, uma capacidade de defesa inferior, e

em um mercado cheio de ameaças essa mesma empresa passa estar suscetível ao declínio.

Após realizar a análise interna o gestor será capaz de identificar com mais clareza suas vantagens competitivas e trabalhar os pontos fracos da empresa. Desse modo, através das informações obtidas a empresa poderá determinar os objetivos e utilizar as estratégias mais adequadas para explorar ao máximo o potencial da eficiência da empresa e solucionar os problemas internos identificados, assim como responder as ameaças e oportunidades apresenta internamente.

Para analisar o ambiente geral, é importante que o gestor levante informações sobre os seguintes aspectos: sociais, políticos governamentais e tecnológicos. Além dos aspectos mencionados, se faz necessário levar em consideração as características do microambiente ou da indústria em que sua empresa atua.

3.5. Microambiente

Análise interna: uma estratégia de sucesso vai depender de um diagnóstico a capacidade estratégica da empresa (ambiente interno). De que forma os recursos e competências na empresa lhe permitem fazer mudar as regras do negócio e adaptar-se ao próprio ambiente.

Uma empresa necessita ter a sua disposição recursos quais, utilizados na atividade da empresa, são usados para criar competências.

Os recursos podem ser:

a) Recursos físicos: trata-se dos bens tangíveis.

b) Recursos humanos: número de trabalhadores, qualificação, idades, competências e aptidões das pessoas, grau de motivação, clima social, capacidade de adaptação a novas funções, dentre outras.

c) Recursos financeiros: fontes de financiamento, gestão de tesouraria, grau de liquidez, nível de endividamento, capitalização, controle de devedores e credores.

d) Capital intelectual: são recursos intangíveis. São eles: rede de contatos, base de clientes, relação com os parceiros marcas e patentes.

4. ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional interno de qualificações, as quais, por sua vez, estabelece a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns (Mills, 1993: 116).

Para tanto, é imprescindível que seja avaliada tanto a parte intrínseca quanto a extrínseca, nela o diretor irá explorar aptidões e imperfeições da organização, o que auxiliará nos indicadores e complementos da realização dos diagnósticos. Isso corrobora que todos os recursos dispostos pela empresa podem alçar a incumbência de novos resultados, reforçando características internas que aumentam a vantagem sobre o concorrente.

Como referência a forma de chegar à situação desejada, é importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades e grupos significantes que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa. Os principais grupos são: consumidores, executivos, investidores, acionistas etc. A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um dos grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias, como um modelo, indica o que a empresa tenta ser. (OLIVEIRA, 1999, p. 180).

O executivo precisa ter o conhecimento de qual é o desejo ou a necessidade dos grupos que compõem as pessoas que fornecem o capital e daquelas que pagam para consumir produtos e serviços. Desta maneira, as estratégias serão direcionadas para atender as opiniões, os interesses e os anseios de cada membro que garante a existência do negócio.

As estratégias podem ser estabelecidas em conformidade com a situação da empresa. Ela pode estar voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa.

4.1. Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência é aplicada quando não há outra decisão a ser tomada. Isso ocorre quando a empresa não apresenta uma boa utilização dos seus recursos que são essenciais para a sua performance e deixa ser influenciada por aspectos negativos que comprometem a sua vantagem competitiva. Ao adotar essa postura estratégica o executivo deverá mudar a sua política de investimento e financiamento, interrompendo assim as suas aplicações e diminuindo as suas despesas. No geral, as empresas que utilizam este método são extintas do mercado, porque não conseguem suportar por um período de tempo longo.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; Mas não como objetivo único da empresa, ou seja, estar numa “situação de sobreviver pouco sobreviver”. (OLIVEIRA, 1999, p.181).

Esta condição não deve ser vista apenas como uma maneira de encontrar uma saída para a atual situação da empresa, não trata-se somente de atender as necessidades do mercado em um dado momento, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente para que se possa atingir lucros e crescimentos almejados.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

Redução de custos - apoia-se na redução de todos os custos possíveis que a empresa possa substituir. O executivo tem a alternativa de reduzir o pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de produção e outros.

Desinvestimento - ocorre quando a empresa opta por desinvestir em linhas de produtos que deixaram de ser interessantes para o mercado.

Liquidação de negócio - é uma estratégia utilizada quando não há outra solução, a não ser fechar o negócio.

4.2. Estratégia de Manutenção

Nessa situação as ameaças são conhecidas em tempo hábil, por este motivo podem ser evitadas, e a partir dos obstáculos existentes a empresa é capaz de elaborar ações para se defender das ameaças. Na análise deste caso também é preciso levar em consideração os pontos fortes que a empresa possui, pois permite ao executivo continuar na posição alcançada. Mas, para que isto aconteça será indispensável que seus pontos fortes sejam fortalecidos e aproveitados da melhor maneira possível mediante as vantagens que esse fator proporciona.

É importante também, relevar e evidenciar os pontos fracos de concorrência e tentar conter ou reduzir a prática dos seus pontos fortes. Neste cenário os executivos mantêm os seus investimentos, porém sem excessos.

A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

Estratégia de estabilidade - estratégia visa a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de perda.

Estratégia de nicho - neste caso a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, acumulando os seus esforços e recursos em conservar algumas vantagens competitivas. Este tipo de empresa tem um ambiente bem restrito, não tem a intenção de ampliar-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, aplicando aquela que é inerente a quem se encontra num ao segmento.

Sendo assim, aqui a empresa se dedica a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em mudar a direção dos seus recursos para outras atenções.

A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela empresa das necessidades do cliente, através do hábil

e adequado dos seus recursos específicos e diferenciado, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que isso propicie uma faceta competitiva para satisfazer as necessidades (OLIVEIRA, 1999, p.183).

Estratégia de especialização - neste caso, a empresa procura conquistar ou influenciar fortemente o mercado, por meio da intensificação dos esforços de crescimento em uma única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. A principal vantagem da especialização é a diminuição dos custos de cada produto pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas variedades de fornecimento de produção e vendas. A implementação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes.

4.3. Estratégia de Crescimento

Nesta situação, apesar da empresa apresentar variáveis internas que provocam uma situação desfavorável, o ambiente está possibilitando circunstâncias oportunas que possam transformar-se em oportunidades, quando efetivamente são utilizadas. Neste caso, geralmente o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

Algumas das estratégias pertencentes à postura de crescimento são:

Estratégia de inovação - neste caso, a empresa procura antecipar-se aos seus concorrentes por intermédio de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços, conseqüentemente, a empresa precisa ter um acesso rápido e direto a todas as informações essenciais em um mercado de rápido avanço tecnológico.

Estratégia de internacionalização - a empresa compreende suas atividades para fora do seu país de origem.

Estratégia de joint venture - refere-se a uma estratégia utilizada para entrar em um novo mercado, na qual duas empresas se unem para produzir um

produto. Isso é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem exclusões.

Segundo Bateman/Snell (1998, p.188), “as joint ventures beneficiam a empresa por meio do conhecimento do parceiro sobre as condições competitivas, a cultura, a língua, os sistemas políticos e os sistemas de negócios do país alvo e da divisão dos custos e riscos de desenvolvimentos com o parceiro local”.

Levando em consideração todas as formas de estratégias de internacionalização a joint ventures é considerada a que oferece menos empecilho para se penetrar em um novo país, visto que, historicamente, conseguir autorização para instalar a sua unidade de produção no exterior, sem estabelecer sociedade com outros países, era visto como algo irrealizável.

Embora as considerações políticas seja um fator de extrema importância se estabelecer operações no comércio exterior, a joint ventures apresenta duas grandes desvantagens. A primeira está relacionada ao licenciamento, a empresa tem a possibilidade de perder o controle sobre sua tecnologia para seu sócio. E a segunda, está voltada para como capacidade de agir é compartilhada, a empresa corre o risco de perder o controle sobre suas subsidiárias.

Estratégia de expansão - o processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário, podem ser absorvidas pelo governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais.

É preciso avaliar o momento mais oportuno para a realização deste processo, pois se ele ocorrer em um momento inadequado irá acarretar na perda de mercado e a única alternativa será a venda ou associação com empresas de maior porte.

4.4. Estratégia de Desenvolvimento

Neste caso, a predominância é de variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao ambiente, e de variáveis externas não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis desde que a mesma tenha condições e o interesse de usufruí-las. Diante deste fato, o executivo deve esforçar-se para desenvolver a sua empresa.

Deste modo, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções

principais. Pode-se buscar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) possibilita ao executivo construir novos negócios no mercado.

Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa busca maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Desta maneira, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado.

Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa busca maiores vendas por meio do desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seu mercado atuais.

Desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas do mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrente, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no ambiente e a outra universo, (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais). Essas empresas se juntam, associam-se ou funde-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recurso financeiro quanto oportunidade no ambiente.

Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidade no ambiente.

Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que empenham-se em tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Na análise da diversificação a estratégia pode assumir algumas particularidades:

Diversificação horizontal - ao utilizar esta estratégia a empresa concentra o seu capital pela compra ou fusão com empresas similares. A empresa permanece atuando no mesmo segmento. Na diversificação horizontal a empresa é dividida em subsistemas ou setores, partindo do princípio que cada uma realiza uma atividade específica em uma circunstância ambiental que passou por um processo

de diversificação ou que adquirir habilidade ou competência em determinada área.

Diversificação vertical - neste caso uma empresa produz um novo produto ou serviço, porém os insumos utilizados na fabricação fazem parte dos elementos usados na sua produção e esse produto ou serviço é comprado ou pago pelo mesmo consumidor. A empresa que é ajustada verticalmente fica sujeita a um setor retiro da demanda global, pois não possui flexibilidade com relação à instabilidade econômica. Contudo tem o controle de sequência de seu processo de produção e comercialização. Na maioria das vezes, as forças ambientais ocasionam uma situação em que se torna mais vantajoso para empresa manter uma unidade de esforços, assim como ter um monitoramento que realmente apresente resultados entre as unidades organizacionais existentes na empresa.

Diversificação concêntrica - ocorre quando a empresa fabrica diferentes linhas de produtos usufruindo da mesma tecnologia ou força de venda, disponibilizando um número maior de mercadorias no mesmo mercado. O resultado da diversificação concêntrica está ligado aos efeitos sinérgicos que tendem a auxiliar para melhoria da tecnologia empregada e/ou comercialização da mercadoria.

Diversificação conglomerante - nesta situação a empresa não utilizará a mesma tecnologia ou forças de venda em sua diversificação de negócios, deste modo, apresentará um risco menor na sua produção, pois estará fazendo parte de vários ramos distintos. A diversificação conglomerada pode possibilitar o aumento da flexibilidade da empresa se as sessões determinadas para fazer alterações for de inconstância econômica complementares. O sucesso desse tipo de diversificação dependerá de quem detém o poder de decisão e de como é atribuído certos poderes e competências, para outros setores locais e se a empresa fizer investimento em setores com características econômicas mais rentáveis que aquela em que ela atua.

Diversificação interna - a diversificação da empresa é produzida pelos fatores internos e sofre pouca influência dos elementos externos.

Diversificação mista - neste caso, a empresa apresenta vários tipos de diversificação no mesmo período.

Vale ressaltar que o executivo desempenha um importante papel ao determinar qual estratégia utilizar para as circunstâncias que cada momento apresenta.

Estratégias que predominam os pontos fracos e a existência de

ameaças:

Postura estratégica de sobrevivência

- Redução de custos;
- Desinvestimento;
- Liquidação de negócios.

Trata-se da combinação dos pontos mais vulneráveis da empresa com os mesmos pontos dos competidores no tempo presente ou em potencial.

Estratégias que predominam os pontos fortes e a existência de ameaças:

Postura estratégica de manutenção

- Estabilidade;
- Nicho;
- Especialização.

Corresponde aos recursos e a capacidade da empresa de podem ser combinados para gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Predominância de pontos fracos e oportunidades:

Postura estratégica de crescimento

- Inovação;
- Internacionalização;
- Joint-venture;
- Expansão.

É preciso identificar quais são as chances que estão a nossa frente, quais são as tendências interessantes, quais são as necessidades não satisfeitas do consumidor, os pontos não atendidos pelo concorrente e desenvolver novos produtos em novos mercados.

Predominância de pontos fortes e oportunidades:

Postura estratégica de desenvolvimento

- De mercado;
- De produtos;
- Financeiro;
- De capacidade;
- De estabilidade;
- Diversificação (horizontal, vertical, concêntrica, conglomerativa, interna e mista).

As oportunidades oferecem condições propícias à ação estratégica a partir do momento em que as tendências e necessidades são conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente quando surgem.

5. CONCLUSÃO

A fim de demonstrar a relevância da estratégia para mapear cenários futuros e gerenciar informações essenciais para a organização manter-se saudável em um contexto competitivo, por meio de uma perspectiva teórica, fizemos uma abordagem organizando os elementos que compõem as empresas e que conduzem as linhas gerais das estratégias empresariais baseada no potencial que se pretende alcançar no exercício das suas atividades.

Primeiramente, fizemos um estudo sobre a origem e a etimologia, observando como ocorreu o progresso e a definição do termo estratégia. A seguir, identificamos os elementos importantes para avaliar o contexto em redor das organizações. A segunda parte consistiu em verificar o nível de interação da empresa com o ambiente a fim de determinar se esta relação oferece benefícios ou se não proporcionam vantagens ou desvantagens e se pode trazer elementos prejudiciais à empresa. Desta forma, o planejamento estratégico vai estar sempre ligado ao futuro da empresa, pois é por meio dele que a organização pode selecionar a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com a necessidade do mercado introduzindo ao processo ações que propiciam a maior produtividade e a melhor qualidade de produtos ou serviços.

É importante que a empresa tenha a capacidade de adaptar as suas estratégias as condições internas e externas identificadas na fase de diagnóstico e utilizar as ferramentas mais adequadas para formular as estratégias que guiarão as ações organizacionais para atingir os objetivos previstos.

Não existe, portanto um modelo ideal de planejamento estratégico, o executivo tem que reconhecer ou encontrar qual o modelo melhor se adéqua a sua realidade. O foco de atenção da administração também precisa estar voltado para monitoramento e análise dos resultados obtidos no processo, para que desta maneira seja possível garantir um bom desempenho ou fazer a modificações devidas, caso seja necessário.

REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrências*. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma, P. R. O. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BEDÊ, Marco A. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> Acesso em: 24 Outubro de 2018 (PROCURAR)

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998.