

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Patrícia de Oliveira¹

Angélica Patrícia de Souza²

Roginéia de Araújo Paula³

RESUMO

Buscou-se apresentar neste artigo, os principais pontos das estratégias empresariais e quais suas ramificações. Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta: Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino? Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os custos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Tem como objetivo ressaltar a importância das metas e fins empresariais, apresentar a importância, as formas e os tipos de estratégias e, mostrar os pontos principais na escolha das estratégias. Este tema se justifica por sua importância para os atuais e futuros gestores e elucida qualquer integrante da equipe quanto ao que e como chegar ao resultado esperado pela empresa. Este artigo foi baseado em pesquisa bibliográfica por meio de literaturas especializadas na área, e ainda, o meio eletrônico.

PALAVRAS-CHAVE

Administrador; Empresa; Estratégia; Objetivo

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes seja local, nacional e internacional, novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades tiram o sono dos dirigentes de empresas e organizações

Costa (2002, p. 1), ressalta que:

AUTORES

1 Docente Me. das Faculdades Integradas de Três Lagoas - AEMS

2 Discente do 4º Ano de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas - AEMS.

3 Discente do 4º Ano de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas - AEMS.

Esse processo deve ser levado a efeito sistematicamente envolvendo de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores, e tem como objetivo principal assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo. Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e discontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.

O objetivo deste trabalho é ressaltar a importância das metas e objetivos empresariais, apresentar a importância, as formas e os tipos de estratégias e, mostrar os pontos principais na escolha das estratégias.

A estratégia empresarial é o direcionamento para o progresso da empresa, cada empresa deve escolher adequadamente as estratégias que melhor lhe servem de acordo com seus objetivos.

Este tema é de suma importância para os futuros gestores e elucidar qualquer integrante da equipe quanto ao que e como chegar ao resultado esperado pela empresa.

1. METAS, OBJETIVOS E RESULTADOS

O estabelecimento de objetivos e desafios é o primeiro passo a ser dado para a construção de um planejamento adequado para a empresa.

Para Chiavenato (2003, p. 153), "Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados." É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.

De acordo com Silva (1984, p. 16), "De nada adiantará conhecer muito bem a técnica de APO ou qualquer outra que se assemelhe se não conhecermos a estrutura da empresa na qual pretendemos introduzir a técnica." Tanto é verdade que um dos primeiros passos para o estabelecimento da Administração por Objetivos consiste justamente na reestruturação da empresa de acordo com suas necessidades.



- Meta: etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.
- Desafio: é quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido.
- Objetivo: é o alvo ou ponto que se pretende alcançar.

Para uma abordagem correta da administração os seguintes fundamentos devem servir de base:

1. A administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.

2. Como a administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo.

3. A administração é uma arte que, como a medicina ou a engenharia, deve se apoiar em princípios universais.

4. Os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.

5. A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da administração não precisa conter em si todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica aos princípios de administração.

A estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Rebouças (2007, p. 177) esclarece “a palavra estratégia significa, literalmente, a arte do general, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez”, estratégia deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável.

Rebouças (2007, p. 181), afirma ainda que, estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

2. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia. Mais uma estratégia correta pode trazer excelentes resultados para empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio.

Segundo Rebolças (2007, p.184), o sucesso da empresa se resume em:

A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses 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, identifica o que a empresa tenta ser.

2.1. FORMAS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar os gestores a se enquadrar em uma ou mais situações:

Classificação segundo Rebolças (2007, p. 181)

1) Quanto à amplitude:

• Macroestratégia, estratégia funcional e Microestrategia ou subestratégia:

2) Quanto à concentração:

• Estratégia pura, no desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade e estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias.

3) Quanto à qualidade dos resultados:

• Estratégias fortes e fracas.

4) Quanto a fronteiras:

• Estratégias internas e externas à empresa (descoberta de nova oportunidade)

5) Quanto aos recursos aplicados:

• Estratégias de recursos humanos e recursos não humanos.

6) Quanto ao enfoque:

• Estratégias pessoais e estratégias empresarias.

Rebouças é bem claro quando fala sobre estratégias e, serve como base para a formulação da estratégia certa para cada tipo de empresa. (Rebouças 2007, p. 184).

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Estratégia de sobrevivência

Rebouças ainda orienta quanto os seguintes tipos de estratégias: “a sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, maior participação no mercado, porém, não como um único objetivo da empresa, os tipos que se enquadram na situação de estratégias de sobrevivência são:

- Redução de custos: mais utilizada em períodos de recessão;
- Desinvestimentos: empresas em conflitos de linha de produtos e serviços que deixam de ser interessantes.
- Liquidação de negócios: usada em ultimo caso, quando não existe saída.”

Estratégias de manutenção

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaça; porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao gestor, manter sua posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção pode ser apresentada de três formas:

- Estratégia de estabilidade: busca a manutenção e estado de equilíbrio;
- Estratégia de nicho: a empresa concentra seus esforços no segmento que ela atua.
- Estratégia especialização: a empresa investe no mercado em que ela é especialista.

Estratégia de crescimento (Rebouças 2007, p. 187)

Embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades.

- Estratégia de inovação: a empresa procura sair na frente dos seus concorrentes.
- Estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do país de origem.
- Estratégia de joint venture: é a junção de duas empresas para entrar em um novo mercado, onde geralmente uma entra com o capital e a outra com a tecnologia.
- Estratégia de expansão: é o processo que empresa deve planejar muito bem se não a empresa pode ser absorvida por outras empresas e pelo governo.

Estratégia de desenvolvimento (Rebouças 2007, p. 188)

A predominância é de pontos fortes e de oportunidades, a combinação de dois eixos: mercadológico e tecnológico permite ao gestor construir novos negócios de mercado, o desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes formas:

- Desenvolvimento de mercado: pode ter abertura de novos mercados geográficos ou atuação em outro segmento;
- Desenvolvimento de produtos e serviços: a empresa procura se aprimorar para atender os novos consumidores;
- Desenvolvimento financeiro: é quando duas empresas de um mesmo grupo que tem poucos recursos financeiros se juntam e dão origem a uma nova empresa que passa ter pontos fortes.
- Desenvolvimento de capacidade: é quando duas empresas se juntam, uma tem alto nível de tecnologia e a outra tem alto índice de oportunidade.
- Desenvolvimento de estabilidade: é associação de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes.

3. ESCOLHA E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATEGIAS

De acordo com Steiner (1969, pg. 33), 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 e às vidas daqueles envolvidos na empresa”, seus costumes, hábitos e maneira de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões. O seu senso de obrigação para com a sua empresa decidirá quanto a sua devoção e escolha do assunto em que irá pensar. O sistema de recompensa, cujo estabelecimento e manutenção são de sua responsabilidade, será significativo em relação a como as pessoas reagem ao programa de planejamento estratégico, Será sua a escolha de como o nível de altos executivos da empresa será organizado.

Normalmente, a implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e, portanto, exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. O administrador deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia.

Alguns aspectos devem ser considerados no desenvolvimento e implantação de estratégias na empresa, com base nas orientações de Rebouças. São eles:

- A estratégia de uma empresa deve identificar-se com aqueles na empresa que devem conhecê-la;
- A estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e com os pontos fortes internos;
- Deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa;
- A estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo;
- As estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual ou em outras ocasiões;
- Quanto maior for a empresa, mais estratégias deverá desenvolver.

Alguns cuidados devem ser observados pelo administrador quando se implementa uma estratégia, os cuidados básicos são:

- Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá grave sobrecarga funcional;

- Conter as ondas de choque da estratégia que podem ocorrer;
- Dedicar atenção pessoa a importantes questões de integração;
- Não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as estratégias e ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte;
- Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima.

Bethlem (2004, p.72), salienta:

Nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégia, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõe a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa. Esta influência vai tornar necessário certo cuidado, por parte da empresa, na adoção de conceitos, técnicas e formulações principalmente se oriundos de culturas diferentes daquela em que a empresa opera.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Salientou-se a importância da formulação da estratégia pelas empresas. Conhecer cada tipo de estratégia é importante para que os administradores coloquem em prática a melhor que se adequar a empresa estudada.

Recomenda-se que outros estudos ou pesquisas sejam feitos nessa área, pois é um tema de suma importância para a vida empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração 7. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter E, Prática de administração de empresas, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da, Gestão estratégica, São Paulo; Editora Saraiva, 2002.

BETHLEM, Agrícola, Estratégia empresarial, 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.