

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## CONSTRUINDO ESTRATÉGIA PARA VENCER NO MERCADO COMPETITIVO

**Bruno de Oliveira Renó<sup>1</sup>, Rafael de Souza Quadros<sup>2</sup>, Valdevino Krom<sup>3</sup>**

- <sup>1</sup> - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – Universidade do Vale do Paraíba. Av Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP - bobreno@ig.com.br
- <sup>2</sup> - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – Universidade do Vale do Paraíba. Av Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP - rafaquadros@hotmail.com
- <sup>3</sup> - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – valkrom@univap.br.

**Palavras chave:** Estratégia Empresarial.

**Área do conhecimento:** VI -Ciências Sociais Aplicadas

**Resumo** - Hoje a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes. E que na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa. A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. A metodologia que usamos foi o bibliográfico. Como uma boa estratégia empresarial, pode ser o diferencial da sua empresa para vencer no mercado.

### Introdução

Hoje no mercado competitivo, o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes, assim um modo de diferenciar dos concorrentes é ter uma estratégia empresarial. Aqui você poderá ver como elaborar estratégia, como conduzir uma estratégia, como avaliar a melhor estratégia empresarial para sua empresa, e chegar nos seus objetivos planejado dentro da sua empresa.

### Estratégia Empresarial

A palavra estratégia vem do grego **strategos**, que significa a arte dos generais, e fazendo uma analogia, podemos dizer que conjunto de Estratégias é um arsenal à disposição da empresa.

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para uma aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis.

A questão da utilidade da estratégia como instrumento de administração deve ser examinada.

Isso inicialmente será feito por uma análise da alternativa à estratégia. Essa alternativa consiste em não ter qualquer regra além da simples decisão de estar atento para perspectivas de lucro. Nessas condições, a empresa não escolhe objetivos

formais, não procede a qualquer avaliação, não formula regras de busca e avaliação.

### Conceito de Estratégia Empresarial

Hoje com um mercado competitivo a necessidade de pensar em estratégia. Estratégia é o que a empresa **decide fazer e não fazer**, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio.

Indicam as ações alternativas que poderão ser adotadas no sentido de facilitar o atendimento de um dado objetivo. Os cursos de ação a adotar. Não haverá como falarmos em estratégias se não houver clareza de objetivos. Indicam linhas de comportamento, táticas e operacionais, a adotar para a consecução de objetivos antecipadamente determinados.

“... o objetivo estratégico de uma empresa é obter um retorno sobre o seu capital; se em algum caso particular o retorno a longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida, ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis”.(Alfred P. Sloan Jr.)

## Necessidade de Estratégia Empresarial

No mercado competitivo, aumentou tremendamente a necessidade de pensar em estratégia. É imprescindível investir mais tempo para traçar a estratégia que diferencie a sua empresa. Por isso é que vemos empresas competindo do mesmo modo, com as mesmas ferramentas, em uma concorrência destrutiva na qual todos tendem a eliminar os lucros.

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes.

Qualquer empresa sem estratégia corre risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Os vários motivos podem ser apresentados, a empresa economizaria o tempo, dinheiro esforço administrativo necessários para uma estratégia completa. A empresa tira todo o proveito do “princípio de retardamento”. Ao adiar o seu comprometimento até surgir uma oportunidade, será capaz de agir com base nas melhores informações possíveis.

Na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro quando fora da empresa. Internamente, o departamento de pesquisa e desenvolvimento não possuirá diretrizes para definir a sua contribuição ao processo de diversificação. O departamento de aquisições externas também carecerá de orientação. Portanto, a empresa como um todo esperará passivamente pelo surgimento de oportunidades, ou adotará uma técnica de busca completamente desorientada.

A empresa não terá dispositivos formais para enfrentar situações de desconhecimento parcial. Não haverá padrão algum para julgar se uma dada oportunidade é incomum, ou se a oportunidades muito melhores poderão surgindo futuro. Portanto, haverá o risco de aplicação prematura de recursos ou se deixará de utilizar integralmente os recursos disponíveis dentro de um exercício orçamentário. Sem o benefício de uma avaliação periódica, a empresa não terá garantia alguma de que a sua alocação geral de recursos é eficiente e de que certas linhas de produtos não terão se tornado obsoletas.

Um tipo de empresa que necessita de uma estratégia o mais completa possível é a organização inteiramente integrada que produz bens ou fornece serviços. Como as suas decisões em termos de produtos e mercados possuem longos períodos de gestação, ela necessita de orientação para atividades de pesquisa e desenvolvimento, e deve ter a capacidade de antecipar mudanças. Muito dos seus investimentos são irreversíveis, pois destinam-se

a pesquisa e desenvolvimento que não podem ser recuperados, e ativos físicos, cuja venda é difícil. Portanto, deve minimizar a probabilidade de tomar decisões erradas.

*“O que basta é: ser capaz de avaliar sua própria força, ter uma visão clara da situação do inimigo e obter apoio to tal de seus homens. Aquele que não faz planos ou estratégias, e menospreza o inimigo, seguramente será capturado pelo oponente”. Sun Tzu*

## Características da Estratégia:

As estratégias devem considerar as **Tendências Relevantes**, bem como a análise do ambiente. Começemos sempre pelos fatores externos, que dirão o que realmente precisa ser feito. Se você começar internamente, acaba iniciando com o que gostaria de fazer, em vez do que precisaria ser feito.

As estratégias devem criar vantagem competitiva **duradoura**.

“As empresas que terão sucesso serão aquelas que descobrirem sua vantagem competitiva”.

(Michael Porter)

As estratégias devem ser **compatíveis** com os recursos. Entendemos como recursos não apenas os financeiros, mas todas as **forças** que a empresa possa mobilizar para atingir os objetivos. As estratégias devem ser **coerentes** entre si. Se estratégias são decisões, é impossível ter coerência com decisões conflitantes.

As estratégias devem buscar o **compromisso** das pessoas envolvidas.

As estratégias devem buscar estar dentro do limite de **risco** aceito pela empresa.

As estratégias devem buscar ser fundamentadas nos **princípios** da empresa.

As estratégias devem ser **criativas e inovadoras**.

## Como Formular as Estratégias

Escolhido o futuro a ser construído para sua empresa através da visão dos objetivos, chegou a hora de escolher como construí-lo.

O desafio agora é formular estratégias para atingir os objetivos.

Mas, atenção:

**“Não use estratégias medíocre, elas não têm a magia para mover as pessoas”.** (Daniel Burnham)

Ao decidir o que fazer e o que não fazer para não alcançar os objetivos, considere:

Características estratégicas:

Virtualização, foco, inovação, diferenciação, diversificação, custos, financiamento, verticalização, precificação.

Agora que foram formuladas as estratégias, antes de implementá-las é prudente checar sua consistência. Assim, para cada Estratégia devem ser respondidas as perguntas do check-list a seguir:

Check-List para checarem de consistência das estratégias:

É uma decisão?

Ajuda a concretizar a visão?

Está direcionada a um ou mais Objetivos?

Respeita os Princípios?

Ajuda a cumprir a Missão dentro do Negócio?

Está clara para todos que a lerem?

É uma Estratégia ou uma Ação?

Cria vantagem competitiva duradoura?

É viável e compatível com os recursos da empresa?

É coerente com as demais Estratégias?

Promove o compromisso das pessoas envolvidas?

Ela respeita o limite de risco definido pela empresa?

É criativa e inovadora?

Se a estratégia passou pelo crivo destas perguntas, ela tem grandes chance de levar a empresa a atingir seus Objetivos.

Nem sempre uma estratégia é de implantação imediata e algumas são mais impactantes do que outras, o que nos leva à necessidade de estabelecer prioridades dentre as estratégias.

Apresentamos a matriz que cruza o impacto da estratégia nos resultados da empresa como o tempo necessário para o resultado ocorrer ou seu retorno, permitindo, assim, sua priorização.

Impacto Retorno	Reduzido	Elevado
Rápido		Zona de Prioridade
Demorado		

Outra forma que pode ser utilizada para priorizar as estratégias definidas consiste em examinar seu impacto no conjunto dos objetivos. Essa análise de sensibilidade quantificada permite, em casos de dificuldade de implantar todas as estratégias definidas, priorizá-las.

### Como Divulgar e Decolar

É inegável a **Tendência Relevante** na direção da crescente abertura da sociedade, da transparência e da democratização de informações.

Assim, o Plano Estratégico, antes considerado documento de acesso restrito à alta

administração, tornou-se objeto de ampla divulgação em todos os níveis da empresa. Se a intenção da empresa é o sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-lo.

Temos observado nas empresas diferentes graus de abertura com relação à divulgação do Estratégia Empresarial. Cabe à diretoria da empresa decidir qual o grau de abertura é mais conveniente e estratégico para a divulgação do seu plano.

Ao tomar essa decisão, considere o benefício de seus funcionários conhecerem como e onde a empresa quer chegar, e não apenas risco de seus concorrentes serem informados sobre seus passos. Lembre-se:

*“Não se preocupe se algum competidor começar a imitar seus métodos. Enquanto ele estiver seguindo seus passos, não poderá ultrapassá-lo”.*  
Sun Tzu

Todo esforço de divulgação tem como objetivo a busca de **compromisso** pelos diversos níveis da empresa.

A experiência nos ensinou que a palavra-chave em todo o processo de planejamento é:

### Compromisso

Para reforçar e manter vivo o compromisso com o processo, é vital promover e incentivar a participação direta ou indireta dos funcionários. Além disso, muitas empresas têm realizado avaliações de desempenho e utilizado programas de incentivo, ambos vinculados ao atingimento dos Objetivos da empresa.

### Como Implantar

Implantar é fazer acontecer o que foi planejado! Vamos apresentar algumas sugestões inspiradas em experiências.

1. Sugestão:

Comece com um grande evento para lançar o Plano Estratégico.

2. Sugestão:

Assegure a liderança do processo. Cabe ao principal executivo da empresa o papel do líder no processo de Planejamento Estratégico, assegurando sua prioridade e continuidade.

4. Sugestão:

Valorize a disciplina, o otimismo e a determinação. São características das empresas e pessoas vencedoras.

5. Sugestão:

Mantenha o rumo.

6. Sugestão:

Mantenha o foco. O que não estiver no Plano Estratégico, não é importante e, portanto, não deve ser feito.

A não ser que, sendo considerado importante, seja incluído no Plano.

#### 7. Sugestão:

Mantenha a equipe bem informada, utilizando os meios de comunicação mais aceitos pela cultura de sua empresa, sem desprezar os virtuais.

#### 8. Sugestão:

O desafio de construir o futuro da empresa diante de mudanças, surpresas e, principalmente, de forças concorrentes, só será vencido se as pessoas envolvidas estiverem motivadas e capacitadas.

O Plano Estratégico para novamente atua como referência para o processo de capacitação e desenvolvimento.

### **Como Acompanhar, Avaliar Resultados e Corrigir Rotas**

#### **Como Acompanhar**

“Planejo, logo executo” nunca é uma verdade. Uma das causas mortis de bem intencionados processos de planejamento tem sido a inexistência ou ineficiência de um acompanhamento sistemático.

O plano não é “auto-implantável”; ele pode morrer na gaveta.

A experiência vem mostrando que o acompanhamento motiva as pessoas, não pela cobrança, mas porque elas passam a usar os resultados como uma referência para avaliar seu desempenho.

O processo de Estratégia Empresarial deve ser acompanhado da seguinte forma:

**Negócio:** deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com o negócio da empresa.

**Missão:** deve-se analisar se ela está sendo cumprida e está sendo utilizada como referência para os processos decisório, de seleção e de capacitação de talentos.

**Princípios:** deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com os princípios da empresa.

**Ambiente:** examinar se ocorreu algum fato novo nos ambientes externo e / ou interno, que mereça ser incluído no plano.

**Visão:** deve-se verificar se as principais decisões estão em consonância com visão da empresa.

**Objetivos:** examinar se existe algum fato novo e relevante ocorrido no ambiente externo e /ou interno, que implique mudança dos objetivos.

**Ações:** para ser eficiente, e acompanhamento dos prazos e recursos adicionais deve ser proativo, isto é, antecipar os fatos.

#### **Como Avaliar Resultados e Corrigir Rotas**

A experiência nos ensinou que três aspectos são fundamentais:

“Orquestra só troca bem com maestro”, isto é, quem deve conduzir da avaliação de resultados e da correção de rota é o principal executivo da empresa.

Todo dia é dia, toda hora é hora de estar ligado no processo de planejamento estratégico.

Ao proceder à avaliação de resultados e à correção de rotas, não seja complacente aceitando as “justificativas” para resultados baixo do esperados.

### **Não Basta Planejar, é Preciso Administrar Estrategicamente**

Mais do que planejar estrategicamente é fundamental **Administrar Estrategicamente**.

#### **Conclusões**

A estratégia hoje é uma necessidade para qualquer empresa, pois o único modo de sobreviver é ser diferenciado dos concorrentes.

Onde quem não planeja no intuito de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis. Muitas empresas vivem à mercê da sorte, não percebendo a importância do planejamento e utilização de estratégias como forma de crescer. Aumentou tremendamente a necessidade de pensar em estratégia na empresas com a necessidade de avançar, competir e principalmente vencer no mercado. Hoje o diferencial de sua empresa pode ser a estratégia que você usar.

*“Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como posicionar -se em seu setor, ou seja, sem ter ESTRATÉGIAS”.* Michael Porter - Harvard Business School Press

#### **Bibliografia**

Cassarro, Antônio Carlos. Construindo o Futuro de Seus Negócios: como planejar e agir com visão estratégica. São Paulo. LTR, 1997. 150 págs.

Ansoff, H. Igor. Estratégia Empresarial; tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão: Eduardo Vasconcelos e Jacques Marcovitch. São Paulo. Santuário, 1977, 203 págs.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, Paulo de Dernizo. Construindo estratégia para vencer. Rio de Janeiro. Campus, 2001, 370 págs.

Cléber Souza, 26 anos, é Analista de Varejo e Economista, Graduado pela Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia. Estratégia empresarial, questão de vida ou morte. O

Economista.  
<http://www.oeconomista.com/WM/WMV.EW.php>  
Acesso em 08 de junho de 2004

Sebastião Nelson Freitas, Treinamento: a mais poderosa estratégia empresarial. RH Central.  
<http://www.rhcentral.com.br/artigos/lista>. Acesso em 08 de junho de 2004

Gerard Ovimet, Tipologia de Estratégias Políticas. RAE- Revista de Administração de Empresas, volume-43, N°1 , Janeiro/ Fevereiro/ Março 2003