

## Planejamento Estratégico

### Unidade 08

### Estratégias Empresariais



**Humberto Arantes**

[humberto@humbertoarantes.com.br](mailto:humberto@humbertoarantes.com.br)

[www.humbertoarantes.com.br](http://www.humbertoarantes.com.br)

9293 0587

8256 7330

### Aspectos Básicos sobre a Estratégia gerencial, Estratégia Organizacional ou Estratégia Empresarial

- ❑ A estratégia é, extremamente, importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.

### Aspectos Básicos sobre a Estratégia gerencial, Estratégia Organizacional ou Estratégia Empresarial

- ❑ A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

### Aspectos Básicos sobre a Estratégia gerencial, Estratégia Organizacional ou Estratégia Empresarial

- ❑ O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente.
- ❑ É neste momento que a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

### Aspectos Básicos sobre a Estratégia gerencial, Estratégia Organizacional ou Estratégia Empresarial

- ❑ 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.

### Aspectos Básicos sobre a Estratégia gerencial, Estratégia Organizacional ou Estratégia Empresarial

- ❑ **Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?**



- ☐ *Através de um caminho sinuoso, que pode ou não se planejado, a empresa chegou no presente a determinada situação, que deve ser avaliada como base para traçar um caminho futuro.*
  - ☐ *Confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças perante o ambiente, de outro lado.*
  - ☐ *A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável.*
- 8
- Humberto Arantes

- ### Formas de Classificar as Estratégias
- #### 1. Quanto à amplitude:
- **Macroestratégias**, que corresponde à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico.
  - **Estratégia funcional**, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático da empresa; e
  - **Microestratégia, ou subestratégia**, que corresponde à forma de atuação operacional, normalmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa.
- 9
- Humberto Arantes

- ### Formas de Classificar as Estratégias
- #### 2. Quanto à concentração:
- **Estratégia pura**, na qual se tem o desenvolvimento específico de uma **ação numa área de atividade**. Exemplo: oferecer mais serviços aos consumidores, com o objetivo de neutralizar a alteração de preço de microcomputador por parte de um concorrente importante; e
- 10
- Humberto Arantes

- ### Formas de Classificar as Estratégias
- #### 2. Quanto à concentração:
- **Estratégia conjunta**, que corresponde a uma combinação de estratégias. Exemplo: uma empresa fabricante de microcomputadores poderá, de forma conjunta, adotar os resultados esperados:
    - Aumentar as despesas com propaganda, se o aumento dos serviços aos consumidores não atingir os resultados esperados;
    - Aprimorar a qualidade do microcomputador, com maiores despesas em pesquisa e desenvolvimento; e
    - Manter o preço do microcomputador, mas concedendo desconto por quantidade comprada.
- 11
- Humberto Arantes

- ### Formas de Classificar as Estratégias
- #### 3. Quanto à qualidade dos resultados:
- **Estratégias fortes**, que **provocam grandes mudanças** ou alterações de impacto para a empresa; e
  - **Estratégias fracas**, cujos resultados são **mais amenos** para a empresa.
- 12
- Humberto Arantes

## Formas de Classificar as Estratégias

### 4. Quanto à fronteira:

- **Estratégias internas à empresa**, tais como reorganização para alterar a forma como a alta administração lidará com os funcionários da empresa.
- **Estratégias externas à empresa**, que corresponde, por exemplo, à descoberta de nova oportunidade como resultado da ação de um concorrente etc.; e
- **Estratégias internas e externas à empresa**, que corresponde à situação adequada de estratégia, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

Humberto Arantes 13

## Formas de Classificar as Estratégias

### 5. Quanto aos recursos aplicados:

- **Estratégias de recursos humanos**, em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humano.
- **Estratégias de recursos não humanos**, em que existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros; e
- **Estratégias recursos humanos e não humanos**, em que ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

Humberto Arantes 14

## Formas de Classificar as Estratégias

### 6. Quanto ao enfoque

- **Estratégias pessoais**, que representa os **valores, motivações, proteções** contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; e
- **Estratégias empresariais**, que representam a **ação da empresa** perante seu ambiente.

Humberto Arantes 15

## TIPOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIAS

DIAGNÓSTICO		+ Pontos Fracos EXTERNO + Pontos Fortes	
		Postura de Sobrevivência	Postura de Manutenção
EXTERNO	+ Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução de Custos</li> <li>▪ Desinvestimento</li> <li>▪ Liquidação de Negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidade</li> <li>▪ Nicho</li> <li>▪ Especialização</li> </ul>
	+ Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Intemacionalização</li> <li>▪ Joint Venture</li> <li>▪ Expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificação</li> <li>▪ De mercado</li> <li>▪ De produtos</li> <li>▪ Financeiro,</li> <li>▪ De capacidades</li> <li>▪ De estabilidade</li> </ul>

FOINTE: ADAPTADO DE OLIVEIRA (2005)

Humberto Arantes 6

## ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

### 1. Estratégia de sobrevivência

- refere-se à adoção de medidas que visam à redução de custos (água, telefone, colaboradores etc.), ao desinvestimento (utilização dos recursos financeiros em atividades não relacionadas à finalidade da empresa) ou à liquidação do negócio;

Humberto Arantes 17

## ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

### 2. Estratégia de manutenção

- refere-se à adoção de estratégias de estabilidade (voltadas para a busca do equilíbrio financeiro), de nicho (foco em grupo específico dentro de um setor econômico) ou de especialização (com o incentivo ao desenvolvimento de alta tecnologia);

Humberto Arantes 18

## ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

### 3. Estratégia de crescimento

- refere-se às estratégias voltada para a inovação, a internacionalização e para a formação de Joint Ventures; e,

## ALGUNS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

### 4. Estratégia de desenvolvimento

- refere-se às estratégias voltadas para o desenvolvimento de novos mercados, à geração de novos produtos e serviços, à diversificação de atividades e ao desenvolvimento da capacidade tecnológica das organizações.

## Exemplo de Objetivos Estratégicos a partir da Matriz SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	PROSPECTIVA (Desenvolvimento) 126	ANALÍTICA (Manutenção) 144
PONTOS FRACOS	REATIVA (Crescimento) 42	DEFENSIVA (Sobrevivência) 48

## Situação 1 – Cruzamento de Oportunidades X Pontos Fortes

- Denomina-se de área prospectiva (desenvolvimento) de onde ponderação ser definidos objetivos estratégicos.

## Situação 2 – Cruzamento de Ameaças X Pontos Fortes

- Denomina-se de área analítica (manutenção) sugere que muitos objetivos e os mais importantes estão concentrados neste quadrante.

## Situação 3 – Cruzamento de Oportunidades X Pontos Fracos

- Denomina-se de área reativa (crescimento). A organização está fragilizada para aproveitar as oportunidades existentes no ambiente

## Situação 4 – Cruzamento de Ameaças X Pontos Fracos

☐ Denomina-se de área defensiva (sobrevivência).

Feita a análise a partir da matriz SWOT uma organização tem melhores chances de obter objetivos importantes e a partir deles formular suas melhores estratégias para competir, considerando o ambiente externo e suas competências internas.

## Exercício

- Se uma organização apresenta, na análise interna, a predominância de pontos fortes e, na análise externa, a predominância de oportunidade, a postura da estratégia adotada é \_\_\_\_\_.
- Caso uma organização apresente a predominância de pontos fracos em sua análise interna e a predominância de oportunidades em sua análise externa, a postura estratégica por ela adotada é \_\_\_\_\_.

## Exercício

- Adota a postura estratégica de crescimento a organização que apresenta, em sua análise interna, a predominância de \_\_\_\_\_ e, em sua análise externa, a predominância de \_\_\_\_\_.
- Quando apresenta, na análise interna, a predominância de pontos fortes e, na análise externa, a predominância de ameaças, a organização apresenta postura estratégica de \_\_\_\_\_.
- A postura estratégica de desenvolvimento é adotada pela organização que apresenta, em sua análise interna, a predominância de pontos \_\_\_\_\_ e, em sua análise externa, a predominância de \_\_\_\_\_.



**Humberto Arantes**

[humberto@humbertoarantes.com.br](mailto:humberto@humbertoarantes.com.br)

[www.humbertoarantes.com.br](http://www.humbertoarantes.com.br)

9293 0587

8256 7330