

**Planejamento  
Estratégico como  
ferramenta de  
geração de valor**





## Planejamento Estratégico como ferramenta de geração de valor

O comportamento do mercado modificou, as transações comerciais evoluíram nas últimas décadas, e atualmente é possível perceber que as instituições não envidam esforços, apenas, na tentativa de gerar lucro, mas sim valor. É neste cenário altamente competitivo que o Planejamento Estratégico se apresenta como ferramenta utilizada pela administração para o alcance de metas, objetivos anteriormente traçados.

Você se pergunta o que seria Planejamento Estratégico? Para autores basilares na administração de empresas, o planejamento se configura como um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.





# ATENÇÃO!

A maior dificuldade do planejamento não está intrínseca a sua confecção, mas sim ao passo seguinte: **execução**

Faz-se necessário que ferramentas sejam instituídas a fim de se obter os resultados delineados. Estudos apontam que as **estratégias empresariais** são o caminho para a execução do planejamento da organização.



# 1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

As estratégias genéricas podem ser entendidas como aquelas capazes de serem aplicadas em qualquer organização, independentemente do seu porte, área de atuação ou estágio de crescimento.

A Estratégia Genérica é constituída por três pilares: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.



## Estratégia genérica de Liderança no Custo Total

A referida estratégia tem como foco principal o custo de produção, determina-se que o custo central deve ser menor que os de seus concorrentes. A redução de custos fixos capacita a organização competir no mercado com preços inferiores, e consequentemente possuir maior nicho de clientes.

## Estratégia genérica de Enfoque

A estratégia de enfoque aproxima-se da de diferenciação, contudo, a primeira citada tem como base atingir a um alvo estratégico, e não a toda demanda que a sua área de atuação é capaz de suprir.

## Estratégia genérica de Diferenciação

A estratégia de diferenciação concentra esforços no produto apresentado. É preciso que este seja considerado único pelo nicho de clientes que a organização visa alcançar, ou seja, espera-se que suas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.



## 2. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

A Estratégia Corporativa teve o seu desenvolvimento a partir da década de 80. Destaca-se que a evolução tecnológica dos meios de comunicação e dos transportes, bem como a nova dinâmica e interação mundial, facilitaram a disseminação da ideologia da referida tipologia, uma vez que, esta pode ser considerada como **abrangente**.

Gupta, 1999, define a estratégia corporativa como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio”.





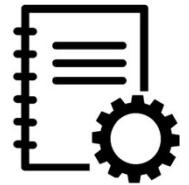
## 2.1 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

### DE Porter

As estratégias corporativas propostas por Porter definem que a organização deve ser dividida em Unidades de Negócios, e que a descentralização das atividades e operações proporciona uma alavancagem dos resultados. São definidos quatro tipos de estratégias corporativas mais específicas, sendo elas: a **Gestão de Portfólio**, a **Reestruturação**, a **Transferência de atividades** e o **Compartilhamento de Atividades**.



A Transferência e o Compartilhamento de atividades exploram os inter-relacionamentos entre os negócios de modo que há uma interação maior entre Unidades de negócio e a alta administração, sem extinguir-se a autonomia dos setores.



A Gestão por Portfólio é executada através da identificação e extinção das unidades de negócio que não geram valor, de modo que só são mantidas as UN's que possuem autonomia para se gerenciarem de forma positiva. Enquanto a tipologia de Reestruturação atua de forma semelhante, contudo, não há aniquilação da unidade de negócio, mas sim uma reforma dos setores subdesenvolvidos ou ameaçados.



## 2.2 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DE Wright, Kroll e Parnell

Wright, Kroll e Parnell (2000) propõe três tipos de estratégias corporativas que uma organização pode adotar, sendo elas as estratégias de Crescimento, de Estabilidade e de Redução.



A estratégia de crescimento pode ser executada através de premissas com foco em crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, fusões e alianças estratégicas.

A estratégia corporativa de estabilidade deve ser aplicada para as organizações que possuem retorno financeiro positivo, e que suas operações geram valor. O que a diferencia das estratégias de crescimento é que a empresa que a implementa verifica que há um custo de crescimento maior, quando comparado com os benefícios gerados. Sendo assim, opta por manter suas atividades de forma estável e continua.



Para as estratégias de redução sabe-se que devem ser aplicadas quando o resultado, ou a geração de valor do negócio abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa. Deste modo, a referida pode ser executada através de liquidação, desinvestimento ou reviravolta.



### 3. ESTRATÉGIAS DE *Milles e Snow*

Miles e Snow (1978), constataram que para o alcance dos objetivos e metas traçadas pela organização é necessário que exista a implantação de uma estratégia que seja o resultado entre:

- i. missões/valores das organizações (suas definições);
- ii. as estratégias das organizações (conjunto de estratégias básicas); e
- iii. as estratégias funcionais das organizações (suas características e comportamento).



### 3. ESTRATÉGIAS DE Milles e Snow

#### Defensiva

Essa estratégia é aplicada para as organizações que buscam estabilidade na produção e prestação de serviços. Há uma concentração em um nicho específico, e a proteção da sua carteira de clientes dar-se da oferta de produtos de melhor qualidade, serviços mais bem executados e preços menores.

#### Analítica

A estratégia Analítica faz-se como o intermédio entre a Defensiva e a Prospectora, já que a organização se mantém estável na sua linha de produção e prestação de serviço. A inclusão de um novo produto dar-se após as inovações no mercado serem aceitas pelo seu nicho de clientes.

#### Prospectora

A estratégia Prospectora tem carácter inovativo, uma vez que, concentra sua forma de produção na oferta de novos produtos e serviços. Para as organizações que a implementam o foco não é a rentabilidade do investimento, mas sim a inovação e singularidade no mercado.

#### Reativa

É possível explicar que a estratégia reativa pode ser considerada como aquela que não possui execução bem delimitada. A alta administração define suas metas, objetivos e caminhos de acordo com as movimentações, transações e inovações ocorridas no mercado em que está inserida.



## 4. CONCLUSÃO

As estratégias que fracassam são fruto da adoção de uma única abordagem. Para ter sucesso, ela deve combinar características de diferentes tipologias. Cabe ressaltar, que não é possível concluir que há melhor estratégia empresarial. Uma boa equipe é responsável pela identificação e esforços para a melhoria constante.



# Gostou desse conteúdo?

Acompanhe nossos canais e veja mais!

## Redes Sociais:

 @catarinaamaraloficial

 Catarina Amaral

 @dizaicontadora

 /CatarinaAmaral



### Referências:

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Marietto, M. L et al. Teoria do Caos: Uma Contribuição para a Formação de Estratégias. Revista Ibero-Americana de Estratégia, (2011).

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.