

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Belo Horizonte
2015

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Trabalho Interdisciplinar de Graduação apresentado nas disciplinas: Contabilidade Intermediária, Cultura Religiosa: Fenômeno Religioso, Direito Tributário, Estatística Aplicada, Introdução à Ciência Atuarial, Leitura e Produção de Texto, Macroeconomia do 3º período/noite do Curso de Ciências Contábeis, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professores:

Rafael Ornelas Machado

Anete Roesse

Sabino Joaquim de P. Freitas

Denise Pimenta Nacle Silva

Marcílio Nascimento Soares

Evangelina Batista Rodrigues de Barros

Pedro Paulo Moreira Pettersen

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas, as expectativas e necessidades de um público cada dia mais exigente têm marcado de maneira profunda o cenário das entidades, fazendo com as mesmas revejam seu posicionamento, sua forma de atuação e sua forma de gestão. Com foco nos objetivos dos negócios as entidades vão adicionar valor, melhorar os resultados, ter mais objetividade das ações, otimizando esforços e recursos. Assim, as entidades já estabelecidas no mercado buscam alternativas que mudem suas estratégias, canalizando e interagindo as estratégias do setor às competências requeridas pelo negócio, alavancando resultados mensuráveis. E os desafios enfrentados serão, como as atividades e os programas podem realmente contribuir e adicionar valor e resultados às organizações? Neste cenário, este trabalho tem o objetivo de estudo a fim de permitir uma visão interdisciplinar sobre a Estratégia Empresarial nas taxas de juros.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1 Conceitos Básicos

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, bem como a minimização de conflitos interpessoais. Estratégia é o caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa.. Estratégia Empresarial é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, com visando atingir os objetivos a longo prazo.

A tomada de decisões não é fácil. As variáveis a ser consideradas são muitas vezes, incertas e as decisões são limitadas por informações incompletas ou faltantes. O tema da racionalidade torna-se novamente importante. As organizações tentam ser racionais em sua tomada de decisões, porém podem errar. Existem também formas múltiplas de racionalidade. A tomada de decisões pode ser entendida como sendo, ao mesmo tempo, objetiva, lidando com os problemas do momento, e política, lidando com os arranjos de poder que participem do processo. (HALL, 2007, p.144).

Estratégia empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, e os planos para atingir esses objetivos, de forma a definir em que atividades a empresa se encontra (negócio) e que tipo de empresa ele é ou deseja ser (missão). O papel dos gerentes é o monitoramento

continuo e do desempenho das unidades do trabalho de acordo com as metas e os planos estabelecidos para cada uma das áreas em que atuam. Eles serão o elo entre a diretoria das entidades e os funcionários operacionais.

2.2 Características teóricas sobre estratégia empresarial

Após uma análise comparativa com o ambiente externo e os recursos internos das entidades, os gerentes terão as informações para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças da entidade, denominada SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats).

Por exemplo, as *forças*, da organização incluem gerência qualificada, fluxo de caixa positivo e marca comercial renomada e respeitada. As fraquezas podem ser a falta de capacidade produtiva adicional e a carência de fornecedores confiáveis. As *oportunidades* incluem algum nicho de mercado atualmente não atendido. E, por fim, as *ameaças* incluem a possibilidade de os concorrentes entrarem em um nicho uma vez que ele se tenha mostrado lucrativo. (BATEMAN, 2012, p. 134).

Para se iniciar um novo processo de estratégia empresarial, será necessário analisar alguns quesitos, que pode servir como o ponto de partida para um plano de ação e melhorar a eficácia desse plano. Plano esse que vai envolver mais do que simplesmente o processo de implementação, ele vai nos listar os modelos de estratégias. Esses três modelos que são tratadas a seguir.

a) Estratégia Corporativa

Ela vem identificar o conjunto de mercados, negócios ou ramos de atuação da entidade e a distribuição dos seus recursos entre esses negócios. Para BATEMAN e SNELL, 2012, p. 135 e 136, a estratégia corporativa ainda é subdividida em:

A estratégia de concentração enfoca um único negócio concorrendo em um único setor (...) A estratégia de integração vertical envolve a expansão do domínio da organização penetrando nos canais de fornecimento e nos distribuidores (...) A estratégia concêntrica envolve a mudança para um novo negócio que esteja relacionado com o negócio básico original da companhia (...) E diversificação conglomerada consiste em uma estratégia corporativa envolvendo a expansão em negócios não-relacionados.

Nos últimos anos, as organizações que se arriscam, vem fazendo fusões a aquisições com outras entidades, assim, podem se concentrar em um único ramo, com as especializações, ou então a diversificação de seu negócio.

b) Estratégia de Negócios

Nesta etapa, a diretoria e a alta administração tomam as decisões das estratégias corporativas, e os executivos precisam definir, estabelecer, como vão competir em cada setor de negócios. “Estratégia de negócios define as principais ações por meio das quais a organização adquire e solidifica sua posição competitiva no mercado.” (BATEMAN; SNELL, 2012. p. 137). Adotando estratégias de baixo custo, tentando ser eficientes e oferecendo produtos simples e padronizados. Porém para essa estratégia ser bem sucedida, a organização tem de possuir o melhor custo do setor ou do segmento de mercado, e o, gerente de custos, deve disponibilizar um produto semelhante aos clientes, em relação à concorrência.

Ou ainda, as organizações podem optar pela estratégia de diferenciação, onde a entidade tenta ser única no seu ramo de atividade ou segmento de mercado com algumas características valorizadas pelos clientes. De acordo com Bateman e Snell (2012, p. 138) “essa posição, única ou diferenciada dentro do setor, muitas vezes, é baseada em produto de alta qualidade, marketing e distribuição excelente ou serviço superior.”

c) Estratégia Funcional

Nesta etapa, a formulação da estratégia baseia-se em estabelecer as principais estratégias funcionais (por setores), apoiando a estratégia de negócios. Os setores típicos das organizações normalmente são, setor de produção, recursos humanos, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e distribuição.

As estratégias funcionais normalmente são elaboradas pelos executivos da área funcional com a aprovação e a informação dos executivos responsáveis pela estratégia de negócios. Os altos executivos responsáveis pelas decisões avaliam as estratégias funcionais para garantir que cada grande departamento opere de forma coerente com as estratégias de negócios da organização. (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 140).

2.3 Implementação da Estratégia

Para garantir o sucesso técnicas eficazes e um bom plano não são suficientes. As decisões devem ser apoiadas considerando estrutura organizacional, recursos humanos, tecnologia, sistemas de informação, sistemas de recompensas, cultura organizacional e estilo de liderança, não esquecendo o ambiente externo.

Os gerentes de todos os setores são envolvidos na elaboração da estratégia e na identificação e execução dos métodos de implementação das novas estratégias. Os altos executivos continuam na direção do processo de implementação geral, porém, delegam mais responsabilidade e autoridades aos gerentes da organização. A implementação da estratégia envolve quatro etapas, a saber:

Definição de tarefas estratégicas: para ajudar os colaboradores a entender, compreender, como eles podem contribuir para a organização. Expressando em linguagem de fácil entendimento aquilo que deve ser feito para criar ou manter a vantagem competitiva.

Avaliação da capacidade da organização: entrevistas com os colaboradores e administradores na tentativa de identificar questões que auxiliam ou atrapalham o sucesso da implementação. Avaliando a capacidade organizacional de implementação das tarefas estratégicas.

Elaboração de uma agenda de implementação: decisão do que mudar no padrão de gestão, quais qualificações e funcionários são necessários para as funções principais e quais medidas, informações e estruturas específicos.

Criação de um plano de implementação: equipe envolvida elabora o plano de implementação. A alta administração fica responsável pelo monitoramento do andamento do processo e a força-tarefa fica encarregada de fornecer informações sobre a reação dos demais envolvidos na organização em relação às mudanças.

2.4 Responsabilidade Social

As empresas podem utilizar da Responsabilidade Social como uma estratégia para os seus negócios, fazendo com que se tornem diferenciadas e mais competitivas. A responsabilidade social é uma obrigação constitucional dos empresários, gestores dos meios de produção e do comércio em uma economia capitalista. Por esse motivo, é dever constitucional destes priorizar a justiça social, com o objetivo de garantir a todos os cidadãos,

condições mínimas para atender suas necessidades essenciais, tanto físicas, como espirituais, morais e artísticas.

O reflexo da Responsabilidade Social na Empresa proporciona uma análise do desenvolvimento da entidade e do empresariado, conforme Souza (2007, p. 49), “focando-os diante da realidade jurídica [...], guiando as diretrizes econômicas que norteiam os fatores essenciais à produção, repartição, circulação e consumo” dentro de um contexto globalizado. Neste contexto há um aumento de novas demandas, seguido de uma exigência de empresas mais transparentes nos seus negócios, fazendo com que essas sejam pressionadas a terem atitudes mais éticas e responsáveis, observando “os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para a prevenção ou compensação de danos aos sócios e a terceiros” [...] “não importando a forma de sua constituição ou formatação societária.” (SOUZA, 2007, p. 49).

Atitudes mais responsáveis, explica Souza (2007, p. 13), que ocasiona um “melhor desenvolvimento, melhor bem estar e melhor performance nos objetivos sociais; efetivamente, maior lucro – interesse maior das sociedades”. Essas ações deverão ser adotadas de acordo com os princípios sobre a ordem econômica, por exemplo, limitar o lucro arbitrário, ou os preços abusivos.

De forma geral, o empresário precisa se atentar ao fato de que quando empreende com responsabilidade social, além de não cometer infrações contra os princípios jurídicos, também não diminui sua lucratividade, caso sua responsabilidade seja diferenciada no mercado, produz uma percepção positiva em seu ambiente e diante dos seus clientes que vem a se fidelizar. Também auxilia no crescimento da sociedade, formando futuros consumidores e ficando protegida contra ações negativas, como, por exemplo, os boicotes. Souza (2007, p. 51) complementa ainda que haja a “possibilidade da dedução fiscal, por meio das quais as empresas podem abater do Imposto de Renda valores utilizados em projetos sociais.”

3 OS EFEITOS DAS TAXAS DE JUROS SOBRE AS EMPRESAS

Quando a taxa de juros está alta, conseqüentemente o consumo é desestimulado. Qualquer pessoa começa a pensar mais sobre como consumir menos. Com a queda de consumidores, as empresas tendem a reduzir sua produção, que por conseqüência reduz mão de obra e reduz novas contratações. Pessoas desempregadas geram menos consumo, o que forma um ciclo sem fim onde todos saem prejudicados.

Se as taxas de juros estiverem baixas, junto com elas estarão o custo de vida, o custo de comercialização e os investimentos também estarão baixos. Ocorrendo esse evento, o consumo como, por exemplo, de empréstimo para compra de casas ou carros ficarão mais acessíveis aos consumidores, o que trará um aumento nas vendas, se alguma pessoa tem mais poder aquisitivo, ela conseqüentemente irá consumir mais. Assim a economia consegue girar favoravelmente trazendo vantagens tanto para o consumidor quanto para os empresários, produtores etc. A taxa de juros baixa faz também o valor de moedas estrangeiras caírem, o que favorece, por exemplo, empresas que trabalham com produtos importados.

4 TRIBUTAÇÃO SOBRE AS OPERAÇÕES REALIZADAS/DESENVOLVIDAS

O Código Civil autoriza a cobrança de duas espécies de juros: juros moratórios e juros compensatórios. Os juros compensatórios, é uma forma de compensação àquele que empresta alguma coisa. Já os juros moratórios são aqueles devidos em razão da demora, do atraso no cumprimento de obrigação. A taxa dos juros legais fixada no artigo 406 do Código Civil é aquela “que estiver em vigor para a mora do pagamento de impostos à Fazenda Nacional”.

O artigo 161, § 1º do Código Tributário Nacional fixa em 1% ao mês os juros de mora no pagamento de tributos, “se a lei não dispuser em contrário”.

5 GESTÃO CONTÁBIL APLICADA

5.1 Contribuições do contador

A escolha de um profissional experiente nos processos da abertura de empresa é essencial, pois, assim o desenrolar ocorrerá de maneira mais correta e no menor intervalo de tempo possível. Na preparação do plano de negócios o administrador poderá consultar o contador.

A contabilidade não deve ser vista como algo supérfluo e nem de maneira desprezada pelo empresário, pois a mesma é uma ferramenta confiável para que se obtenha uma boa gestão, projetando assim, um melhor conhecimento de resultados da entidade.

O levantamento contínuo de resultados por meio de balancetes irá propiciar ao empresário uma visão clara de sua empresa, mesmo que o administrador não tenha conhecimentos financeiros ou de planejamento avançados, com a orientação de uma boa

contabilidade, é possível o fácil entendimento de custos, se estão ou não muito elevados; se há um lucro satisfatório e um histórico do desempenho da empresa.

5.2 QUAIS OS RISCOS QUE PODERÃO OCORRER COM NOVAS DECISÕES

Fatores externos como mudanças tecnológicas, concorrência, economia, política entre outros fazem com que as empresas fiquem sujeitas a riscos e incertezas no desenvolvimento de suas atividades, tornando necessário a adoção de técnicas que forneçam informações, com a menor subjetividade possível, da ocorrência daqueles fatores sobre os resultados.

Segundo Kassai, Kassai, Santos, et AL. (1999) aput Martins (2001, p. 310) é feita uma distinção entre os termos risco e incerteza.

Risco é quando todas as ocorrências possíveis, ou estados futuros, de certa variável são conhecidas e encontram-se sujeitas a uma distribuição de probabilidade também conhecida, ou que pode ser calculada por algum grau de precisão.

Quando essa distribuição de probabilidade não pode ser avaliada, diz-se que há incerteza. A incerteza, de modo geral, envolve situações de ocorrência não repetitivas ou pouco comuns na prática, cujas probabilidades não podem ser determinadas.

Diante dessa definição, podemos afirmar que as decisões de longo prazo, são muitas vezes realizadas em hipóteses.

Além do risco e incerteza, Porter (1980) aput Salim et al (2004, pg 21) diz que ao decidir-se pela utilização de determinada estratégia, a empresa se depara com cinco forças que poderão potencializar seu crescimento ou construir ameaça a suas atividades. São essas:

- **Concorrentes do setor:** as empresas buscam a obtenção de resultados crescentes, utilizando-se de estratégias que melhoram sua posição no mercado e sua posição de concorrente em relação as demais empresas;
- **Fornecedores:** Se possuírem algum “poder” sobre as empresas, poderá determinar a maneira com que essa ofertará seus produtos ao mercado;
- **Compradores:** Possuem poder de barganha para determinar o preço que lhe será exigido, sobretudo no que se refere aos casos em que o comprador representa a única fonte de vendas para os produtos/serviços;
- **Novos participantes em potencial:** o ingresso de uma nova empresa no mercado, ou até uma hipótese para que tal fato ocorra, pode gerar mudança nas estratégias utilizadas pelas empresas, afim de evitar que um concorrente interfira na prestação de serviços;
- **Produtos substitutos:** o desenvolvimento de materiais que possam substituir os que estão sendo utilizados podem construir uma ameaça a empresa.

5.3 ESTUDO DE CASO

6 CONCLUSÃO

Levando-se em conta o que foi observado, constatamos que a competitividade, as necessidades e as expectativas do público fazem com que as entidades reformulem a sua forma de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scot. **Administração: liderança & colaboração no mundo competitivo.** 7 Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de empresas: de mensuração contábil à econômica.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001

SALIM, C.S.et AL. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de caso.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SOUZA, Carlos Aurélio Mota de (coord). **Responsabilidade Social das Empresas.** São Paulo: Juarez de Oliveira, 2007.