

## 5 Estratégias no Nível Corporativo

A estratégia corporativa é a definição dos valores da corporação, expressos em objetivos financeiros e não financeiros. Centra-se na identificação e construção ou aquisição das capacidades e recursos essenciais e resulta nas decisões sobre os setores em que a corporação atuará e sobre as formas de conexão entre as diferentes empresas. É nesse tipo de estratégia que se determina como os recursos serão alocados a cada um dos negócios da corporação e, portanto, as limitações à atuação das empresas (FENTERSEIFER; GOMES, 1995); (BRUNER et al , 1999).

Essa estratégia é formulada pela administração de topo da corporação para supervisionar interesses e operações de organizações compostas por mais de uma linha de negócios. Ao desenvolver objetivos de nível corporativo as corporações precisam decidir onde desejam estar em oito áreas: mercado existente, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, lucratividade, desempenho e desenvolvimento da administração, desempenho e atitudes dos trabalhadores e, responsabilidade pública (STONER; FREEMAN, 1995).

As estratégias corporativas orientam e conduzem a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político, sendo responsáveis pela visão da empresa e pela identificação do papel que as áreas de negócio desempenham (FINE; HAX, 1985); (SLACK et al, 1997).

Estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e planos para alcançar essas metas. Define o alcance de negócio da empresa, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser, e a natureza econômica e não-econômica da contribuição que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidade (ANDREWS, 1971).

Estratégias corporativas ou organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa e podem ser divididas segundo esses objetivos. (CERTO; PETER, 1993); (WHEELWRIGHT, 1984). Segundo Wright; Kroll; Parnell (2000) as estratégias de nível empresarial se classificam em três grandes grupos: Estratégias de Crescimento; Estratégias de Estabilização; Estratégia de Decrescimento, conforme o Quadro 13:

**Quadro 13: Estratégias de nível empresarial**

<b>Estratégias de crescimento</b>
• Crescimento interno
• Integração horizontal
• Diversificação horizontal relacionada
• Diversificação horizontal não-relacionada (diversificação por conglomerados)
• Integração vertical de empresas relacionadas
• Integração vertical de empresas não-relacionadas
• Fusões
• Alianças estratégicas
<b>Estratégia de estabilização</b>
<b>Estratégias de decrescimento</b>
• Reviravolta (turnaround)
• Desinvestimento
• Liquidação

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 132).

### 5.1 Estratégias de Crescimento

As empresas de uma maneira geral, buscam o crescimento sendo que, todas as decisões de longo prazo das firmas são entendidas como parte das estratégias das empresas.

Na visão de Penrose (1995), o crescimento é considerado como um processo evolucionário e baseado na expansão do estoque de conhecimentos. Essa acumulação de conhecimento com o tempo permite a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis dentro da firma. Isto vai possibilitar o aproveitamento de oportunidades que até então, não eram acessíveis. Assim, os limites para o crescimento da firma são temporários, podendo ser superados ao longo do tempo, através da criação de novos recursos.

Clemente e Greenspan (1998 p.43) defendem que “o objetivo final de um negócio é o lucro, o qual freqüentemente é atingido por meio do crescimento”, o que se tem apresentado marcante na definição das estratégias empresariais. Rasmussen (1989), Clemente e Greenspan (1998) defendem a importância de outros direcionadores estratégicos além do crescimento, identificados como, promover o aumento do *market share*, entrar em novos mercados ou ter acesso a novos canais de distribuição, além de ampliar a gama de novos produtos. Acrescentam ainda razões como, exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologia para reduzir prazo e custo do produto além de melhorar a qualidade, reduzir o número de competidores e fortalecer a reputação e a imagem da empresa. Verifica-se portanto, ainda que sob ângulos diferentes, o consenso de vários autores que visualizam a integração vertical e horizontal, como estratégia de crescimento viável para o crescimento das empresas.

Tendo em vista o crescimento interno como uma crença, que atua na preservação da cultura empresarial, da sua eficiência, qualidade e imagem, o crescimento de acordo com Wright et. al. (2000, p.132) “é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho”. O mesmo autor ressalta que, “o crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical” (p.132).

As estratégias de crescimento podem ser classificadas em 2 âmbitos, quais sejam crescimento intensivo ou crescimento integrativo (ou conglomerativo), como ilustrado no Quadro 14. Para Gaj (1990), alternativas específicas de entrada em novos negócios podem ser via as modalidades de desmembramento, fusões, aquisições ou incorporações, associações ou Take-over, e esta entrada deve procurar contemplar o objetivo principal, podendo se suplementar (acesso a novos mercados) e/ou complementar (acesso a novos produtos e habilidades) ao negócio existente. Deve-se assim analisar a familiaridade em 2 dimensões: produtos/tecnologia e mercado/clientes.

**Quadro 14: Estratégias de Crescimento Intensivo e Integrativo**

Estratégia de Crescimento Intensivo		
Produtos	Produtos Atuais	Produtos Novos
Mercados		
Mercados Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Mercados Novos	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concêntrica</li> <li>• Horizontal</li> <li>• Por conglomerados</li> </ul>

  

Estratégia de Crescimento Integrativo
Integração Horizontal
Integração Vertical <ul style="list-style-type: none"> <li>• de empresas relacionadas</li> <li>• de empresas não relacionadas</li> <li>• para trás</li> <li>• para frente</li> </ul>
Fusões
Alianças

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de (GAJ, 1990)

### 5.1.1 Crescimento interno Intensivo

O crescimento interno intensivo é adotado por muitas empresas como único caminho para o crescimento, evitando caminhos alternativos como aquisição de outras empresas. A

estratégia de crescimento interno intensivo define-se a partir de alguns padrões, tais como o de expansão e o de diversificação<sup>2</sup>, que pode ser tanto lateral quanto vertical.

Há expansão, quando há escala de produção do mesmo produto ou serviço, abertura de filiais, crescimento em vendas, aumento da fatia de mercado e da capacidade produtiva do seu mix de produto em maior escala e desenvolvimento de novos produtos entre outros.

A diversificação compreende lançamentos de novos produtos onde a empresa passa atuar em mais uma área de negócio comercial, ou quando a empresa desenvolve outro produto, atuando na mesma área comercial, o que podemos chamar de diversificação concêntrica e diversificação conglomerada.

**Penetração de Mercado** – Significa considerar seus produtos atuais em seus mercados atuais. Essa estratégia leva em consideração a utilização de ações voltadas a aumentar as vendas nos clientes já existentes, por meio de uma agressividade maior das vendas.

**Desenvolvimento de Mercado** – Significa manter os produtos atuais, criar e identificar novos mercados para esses produtos, desenvolvendo novas aplicações ou partindo para mercados de região geográfica distinta, prevendo, inclusive, o mercado externo.

**Desenvolvimento de Produto** – Significa criar e desenvolver novos produtos ou produtos modificados para os mercados já existentes.

**Diversificação** – Significa uma mudança radical na administração do negócio.

- **Diversificação Concêntrica** – A empresa diversifica a linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado.
- **Diversificação Horizontal** – Onde a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares.
- **Diversificação por Conglomerados** – A empresa diversifica os negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas

### 5.1.2 Crescimento Externo Integrativo

O crescimento externo integrativo ocorre através de investimentos em áreas externas à da empresa, como a aquisição de outras empresas que podem ser do mesmo segmento de negócio da organização ou de segmentos totalmente diferentes.

#### Integração horizontal

A integração horizontal acontece quando a empresa expande-se, adquirindo outras, na mesma linha de negócios. A integração horizontal, para Penrose (1995), possui algumas vantagens em relação ao crescimento interno das empresas, as quais pode-se destacar que: uma fábrica pode ser adquirida a um custo menor do que o incidido para reproduzi-la, como também uma posição de mercado valiosa pode ser obtida, o que poderia levar anos para ser alcançado sem a aquisição e principalmente, com a aquisição pode-se adquirir os serviços de uma equipe de gerentes e uma força de trabalho tecnicamente experiente. Exemplos: Nestlé (Garoto), Parmalat (Alimba), Itau (Unibanco), Perdigão (Sádia).

#### Diversificação horizontal relacionada e não-relacionada

Também conhecida como diversificação por conglomerado a diversificação horizontal relacionada ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo ao seu campo de

---

<sup>2</sup> Fazer algo diferente, variar.

operações atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais. Exemplos: Unibanco(Hipercard).

Diversificação horizontal-não relacionada é adotada quando a empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado. Exemplos: empresa que dá manutenção em computadores e adquire uma empresa que presta serviço de informação de crédito. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

## Integração vertical

O processo de integração vertical pode se dar através de integração vertical para frente (interagir diretamente com o consumidor final) ou integração vertical para trás (próxima de ganhar acesso a matérias primas ). A quase-integração vertical requer menores investimentos, mas não possibilita o acréscimo da diferenciação nem o aumento das barreiras à entrada de novos concorrentes, uma vez que os parceiros independentes podem também servir à concorrência. Outra alternativa é a integração vertical parcial que requer menores investimentos financeiros e envolve um menor risco operacional. Tem ainda a possibilidade de aumentar o poder de negociação da empresa sobre seus fornecedores e clientes.

- **A integração vertical de empresas relacionadas:** consiste na "aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical" (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141).
- **A integração vertical de empresas não-relacionadas:** "é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais".

Freire (1997) destaca os benefícios da estratégia vertical: economia na produção e distribuição (menores custos de transporte interno); economia de informação e coordenação; economia de estabilidade de relacionamento; expansão da base tecnológica (para melhor conhecimento e gerenciamento da matéria-prima e possíveis produtos acabados); garantia de estabilidade da procura (matéria-prima) e oferta (cadeias de varejo, protegendo a empresa contra possíveis declínios na demanda); aumento da capacidade de diferenciação do produto ou serviço e de barreiras à entrada, através do oferecimento de uma gama de produtos e serviços mais completa ao mercado, a preços mais competitivos; entrada em negócios de elevada atratividade.

Freire (1997) também enfatiza os riscos quanto à estratégia vertical: perpetuação de ineficiências (perda da qualidade); aumento do risco operacional (aumento dos custos fixos); perda de acesso a tecnologias externas; oportunidade tecnológica avançada); redução da ligação ao mercado; menor flexibilidade operacional (sendo necessário à empresa atingir elevados níveis de produtividade e rentabilidade em todas as atividades internalizadas, não podendo por isso optar facilmente pelo recurso a fornecedores externos sem perda de eficiência das operações internas).

### 5.1.3 Fusões

Outras duas estratégias exploradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são as fusões e aquisições. A fusão é considerada a "estratégia pela qual duas empresas concordam em interagir suas operações de forma relativamente igual" (p. 183). A aquisição é a "estratégia pela qual a empresa compra o controle, ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária de seu portfólio" (p. 183), sendo que a aquisição pode ocorrer de forma amigável ou hostil. Comparadas as atividades voltadas ao crescimento interno que uma organização pode empreender, as fusões e aquisições são notadamente uma forma relativamente rápida de se conseguir crescimento ou diversificação (HARRISON, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, Harrison (2005), Toledo, Amicci e Fuentes (2005), Toledo e Anselmo (2003) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) concordam nas definições de fusão e aquisição, apesar de alguns

trabalharem com os termos formando um mesmo tipo de EC enquanto Toledo e colegas os fazem separadamente. Harrison (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também concordam com as formas com que as fusões e aquisições podem ocorrer: de forma hostil ou amigável. Quanto a EC de fusão e de aquisição os diversos autores contribuem mais de forma positiva do que negativa para a clareza e entendimento dos termos, porém, novamente ocorre uma importante diferenciação e sobreposição de conceitos, já que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) subdividem aquisição em: horizontal, vertical, relacionada e internacional. Dessa forma, a aquisição torna-se similar à integração de Aaker (2007), à diversificação horizontal e vertical de Costa (2006) e a estratégia de internacionalização, bastante em voga atualmente provavelmente devido a movimentação do capital internacional, queda de barreiras tarifárias entre os países, expansão do comércio global e pela formação de organizações transnacionais (PARKER, 1999).

#### 5.1.4 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas que nada mais são do que parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, por tempo determinado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

## 5.2 Estratégias de Estabilização

Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa

## 5.3 Estratégias de Decrescimento

Estratégias de decrescimento são estratégias cujo objetivo é diminuir o tamanho da organização para que essa possa sobreviver e se adaptar a um período de turbulência ambiental. As estratégias de decrescimento podem ser classificadas em três tipos básicos: Reviravolta; Desinvestimento e Liquidação.

### 5.3.1 Reviravolta (turnaround)

O conceito de Turnaround é utilizado nas empresas em sérias dificuldades e geralmente acionada em situações emergenciais como iminência de falências. Em alguns casos, grandes mudanças se fazem necessárias, e as empresas tendem a implementá-las utilizando-se de medidas drásticas, ações imediatas e correções em seus rumos. A empresa, ameaçada na sua própria sobrevivência, tenderá a precisar de providências rápidas, muito mais radicais do que aquelas que ocorrem nos programas de racionalização de trabalho, melhorias, operacionais ou análise de valor. "Essas medidas visam um só objetivo: reconduzir a empresa ao caminho do bom desempenho e da lucratividade" (OLIVEIRA, 1994).

Slatter e Lovett (1999) apresentam estratégias genéricas de turnaround em uma escala de 1 a 7 que se dirigem aos problemas geralmente encontrados nas organizações conforme Quadro 15.

**Quadro 15: Estratégias genéricas de turnaround**

Sete ingredientes chaves	Estratégias genéricas de <i>turnaround</i>
1. Estabilização da crise	Controle do recebimento; gerenciamento das verbas; redução de ativos; financiamento a curto prazo; primeira etapa redução de custos
2. Liderança	Mudança de CEO; mudanças gerenciais
3. Apoio <i>Stakeholder</i>	Comunicação
4. Foco da estratégia	Redifinição dos negócios; desinvestimento e redução de

	ativos; <i>downsizing</i> ; <i>outsourcing</i> ; investimento.
<b>5. Mudanças organizacionais</b>	Mudanças estruturais; mudanças das pessoas chaves; melhoria das comunicações; construção do comprometimento e da capacidade; novos termos e condições de trabalho.
<b>6. Melhoria nos processos críticos</b>	Melhoria nas vendas e marketing; redução de custos; melhoria da qualidade; melhoria nos sistemas de controle de informação
<b>7. Reestruturação financeira</b>	Refinanciamento; redução de ativos

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Slatter e Lovett (1999).

Nos processos de turnarounds, pesquisadores identificaram dois estágios principais: o estágio da redução e o da recuperação. O primeiro compreende o corte de gastos e/ou a redução das operações a um ambiente controlável a fim de conter o declínio, em que os executivos são chamados a actuar e concentrar seus esforços naquilo que melhor sabem fazer. Em certos casos é possível que a solução de redução de custos e aumento da eficiência operacional seja suficiente. No entanto, quando o risco é elevado, ações mais drásticas são necessárias, tais como a alienação de ativos, a consolidação das operações, o desinvestimento de atividades menos rentáveis, para ganhar recursos financeiros e aumentar a eficiência (Robbins e Pearce, 1993). O segundo estágio compreende um período onde a empresa, através de ações apropriadas e específicas, procura reconquistar uma posição melhor no mercado.

### 5.3.2 Desinvestimento

Ocorre quando uma empresa vende ou faz um spin-off<sup>3</sup> de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa. Esta envolve vender negócios ou defini-los como organização separada. É usada quando um negócio especial não está sendo bem conduzido pela organização.

### 5.3.3 Liquidação

Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos. Nesta estratégia, um negócio é encerrado e seus ativos vendidos.

## Bibliografia

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional, **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 107-123. 2005.

CLEMENTE, N. M.; GREENSPAN, S. D. **Winning at mergers and acquisitions**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

GAJ, L. **Tornando a estratégia competitiva possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford: Oxford University. (Edição original de 1959), 1995.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições; fusões & incorporações empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

<sup>3</sup> Palavra em Inglês que significa "segregação parcial" ou o ato de se desfazer de um pedaço

SLATTER, S.; LOVETT, D. **Corporate turnaround: Managing companies in distress**, Penguin, London: Penguin Books, 1999.

TOLEDO, G. L.; AMICCI, F. L.; FUENTES, J. Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas: um estudo sob a ótica do setor siderúrgico brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 5, 2005.

TOLEDO, G. L.; ANSELMO, E. Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitiva – Um Estudo de Caso sobre a Evolução dos Conceitos em uma Empresa Metalúrgica. In: Seminários em Administração (VI.: 2003: São Paulo). **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

WRIGHT, P., KROLL, M. J, PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre, Bookman, 2007.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.