

# A abordagem estratégica adaptada por uma pequena empresa comercial: um estudo de caso

*The strategic approach adapted by a small business: a case study*



## Resumo

Este texto apresenta o estudo de caso de uma pequena empresa comercial que formulou e implantou estratégias competitivas e funcionais, baseadas na concentração de seu sistema operacional no desenvolvimento de atributos e capacidades que atendessem às necessidades de um mercado-alvo definido. O intuito é descrever como a estratégia e o planejamento estratégico podem fornecer as bases teóricas necessárias para um esforço de formulação e de execução prática de estratégias competitivas em pequenas organizações.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva. Pequena Empresa. Segmentação de Mercado.

## Abstract

This text presents the case study of a small business that has formulated and implemented competitive and practical strategies based on focusing its operating system on developing attributes and abilities which meet the needs of a specific target-market. The aim is to describe how strategy and planning may provide the essential theoretical foundation for the elaboration and execution of competitive strategies in small businesses.

**Keywords:** Competitive Strategy. Small Business. Market Segmentation.

---

<sup>1</sup> Professor Doutor do Departamento de Marketing da Universidade de São Paulo e das Faculdades ALFA. E-mail: lupolijr@usp.br.

## Introdução

O tema estratégia desperta grande interesse da produção acadêmica. Dentre essas, a pesquisa por meio da técnica dos estudos de casos reais costuma ser muito utilizada por autores da área.

A aplicação do estudo de caso em trabalhos acadêmicos baseia-se em amplas virtudes, por exemplo: efetuar generalizações sobre uma observação realizada, testar na prática generalizações teóricas, verificar a validade de uma teoria, explorar exemplos das melhores práticas em administração, entre outras (MATTAR, 1996). Infelizmente, grande parte dos trabalhos acadêmicos que exploram o método do caso utiliza exemplos que retratam adaptações perfeitas dos modelos teóricos em organizações, sem considerar que na vida real a transposição perfeita de modelos ao dia a dia das organizações é algo extremamente difícil.

Isso, porém, não pode ser visto como uma desqualificação de todo o arcabouço teórico e científico que trata sobre a gestão das empresas. Pelo contrário, o suporte conceitual ainda não encontrou concorrentes para a função de promover a evolução técnica das organizações. Se há alguma crítica, essa recai sobre a forma de como alguns autores produzem seus trabalhos explorando as exceções, ou pior, utilizando-se de uma intencional miopia para transformar experiências reais, complexas e penosas, em verdadeiros 'passeios' de implantação de modelos teóricos à realidade das organizações.

Acrescenta-se, ainda, o fato de que muito da atenção acadêmica é devotada para os problemas gerenciais das grandes corporações, deixando de lado as pequenas empresas que enfrentam desafios quase insuperáveis para aplicar modelos gerenciais teóricos ao seu dia a dia. Dentre os motivos que podem concorrer para essa situação, pode-se citar a dificuldade de acesso aos recursos de toda ordem e ausência de conhecimento técnico de executivos e de empreendedores.

O presente artigo pretende oferecer uma pequena contribuição para minimizar esse estado de coisas, tendo por objetivo apresentar um estudo de observação que acompanhou o caso de uma pequena organização comercial em um processo de redefinição estratégica. Esse processo baseou-se em uma abordagem de marketing muito interessante para pequenos negócios, a segmentação de mercado, voltada para as relações *business to business*. Em suma, este trabalho procura responder a seguinte pergunta: é possível o arcabouço conceitual suportar um esforço estratégico de uma pequena empresa comercial?

Para atingir o objetivo proposto, este texto discute algumas referências teóricas sobre o conceito de estratégia, segmentação e posicionamento de mercado. Após, será apresentado alguns comentários sobre o método do estudo de caso. Por fim, o caso é apresentado, incluindo os seguintes pontos: a situação anterior da empresa, as mudanças realizadas e as dificuldades enfrentadas pela organização, concluindo com os principais resultados obtidos pelo processo estratégico.

## 1 Estratégia e Pequenas Empresas Comerciais

Moraes (1991) escreveu que o estado da arte em estratégia é confuso, pois os conceitos envolvidos são ambíguos, a literatura não é uniforme, o argumento teórico não é testado e, ao invés do acúmulo progressivo, a teoria tem sido substituída com frequência.

Entre as diversas definições de estratégia, Quinn, Mintzberg e James (1988) apresentam uma interessante visão sobre o conceito. Para esses autores, estratégia é a estrutura que integra os objetivos, políticas e ações de uma organização; uma boa estratégia ajuda a alocar os recursos dentro de posturas viáveis, baseadas nas competências, na antecipação de mudanças externas, nos compradores e na concorrência. Em outras palavras, Barney e Hesterly (2007) definem estratégia como um conjunto de suposições e hipóteses formalizadas sobre como a competição em um setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros.

De forma geral, autores estabelecem três dimensões hierárquicas no trato acadêmico da abordagem estratégica: os níveis corporativos, competitivos e o nível operacional ou funcional. Siqueira (1997)

Estratégia é a estrutura que integra os objetivos, políticas e ações de uma organização; uma boa estratégia ajuda a alocar os recursos dentro de posturas viáveis, baseadas nas competências, na antecipação de mudanças externas, nos compradores e na concorrência.

descreve cada nível da seguinte maneira: estratégia corporativa, *estratégia competitiva* e *estratégia operacional ou funcional*.

Na estratégia corporativa os administradores precisam coordenar as múltiplas unidades de negócios. O foco de uma estratégia corporativa são as decisões acerca do escopo da empresa. Andrews (1988) acrescenta que a estratégia corporativa é um modelo de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos ou propósitos; produz as principais políticas e planos para atingir tais objetivos.

A estratégia competitiva é a estratégia de negócios, visa estabelecer e manter uma vantagem sobre os concorrentes, ou diferenciação aos olhos de seu segmento de mercado-alvo; e a estratégia operacional ou funcional se preocupa em alocar e coordenar recursos e atividades do cotidiano aos objetivos estratégicos da organização.

Whittington (2002) escreve que o conceito de estratégia é constantemente confundido com planejamento estratégico. O autor ainda afirma que planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa com características prescritivas sobre como se deve planejar e implantar a estratégia. Entre as características do planejamento estratégico são: a confiança excessiva na capacidade dos gerentes, o planejamento racional, a hierarquização da formulação da estratégia de cima para baixo, rigidez e, segundo Whittington (2002), a pior das características, a suposição de que as variáveis ambientais comportar-se-ão conforme o planejamento rígido do gerente.

As limitações que cercam as pequenas e microestruturas organizacionais sinalizam que há grandes dificuldades para essas empresas atuarem conforme as propostas prescritivas dos modelos estratégicos tradicionais. Por isso, visões alternativas, ou adaptações viáveis de propostas já consagradas, precisam ser consideradas quando se pretende abordar a pequena e média organização. A situação parece se complicar ainda mais quando se aborda as pequenas organizações comerciais. Talvez por que, além de enfrentarem as dificuldades comuns

às pequenas empresas, essas companhias sejam formadas por empreendedores que, em sua maioria, não possuem formação técnica em administração e, principalmente, na gestão estratégica de negócios.

O Relatório Executivo da pesquisa periódica Empreendedorismo no Brasil, do ano de 2005, realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2006), retrata tal situação quando descreve que:

- O Brasil ocupa a 15ª posição no ranking mundial no quesito empreendimento por oportunidade e a 4ª posição no quesito empreendimento por necessidade (GEM, 2006);
- 82,3% dos empreendedores iniciais afirmam que nenhum de seus consumidores consideraria seu produto/negócio novo (GEM, 2006);
- Além de não oferecer inovação, a maioria dos empreendedores atua em ambientes de alta concorrência (GEM, 2006); e
- Especialistas na área de Pequenas Empresas apontam as deficiências de educação e treinamento como uma das principais dificuldades para o sucesso do empreendedor no Brasil (GEM, 2006).

Os quatro dados acima deixam claro que ainda falta muito em termos de visão estratégica de negócios para as pequenas organizações. Embora os dados digam respeito aos pequenos negócios de uma forma genérica, outra publicação técnica, o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas (1º semestre de 2005) dá conta que o comércio representa 52% das pequenas empresas (SEBRAE, 2005).

## 1.1 Aspectos Conceituais da Estratégia Competitiva

Entre os três níveis da estratégia, Siqueira (1997) observa que a estratégia competitiva é o ponto fundamental para a unidade de negócios, pois é o nível em que a empresa precisa buscar uma resposta criativa à questão: como irá competir dentro de cada um de seus negócios? Para responder a essa pergunta, a organização deve entender como se diferenciará de seus concorrentes em cada mercado-alvo e quais competências diferenciadoras tentará atingir.

Na visão de Porter (1991), estratégia competitiva é um conjunto de ações ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, e para enfrentar, com sucesso, as cinco forças que determinam a concorrência em um setor: entrada de concorrentes, rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão de produtos e serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Thomas (1978) argumenta que, no caso específico de organizações prestadoras de serviços, incluindo as empresas comerciais, administradores pensam em estratégias em termos de orientação para produtos, quando, na verdade, são requeridas outras visões estratégicas. Isso porque o que deve ser vendido é o serviço. Partindo desse princípio, o autor escreve que várias questões precisam ser respondidas por quem está pensando em estratégia, a primeira é sobre o que é o negócio. No caso do setor de serviços, a resposta é mais difícil de encontrar em função do seu caráter abstrato. O segundo grande problema é: como se defender dos concorrentes? No caso dos serviços, uma pequena companhia pode entrar na competição, reduzir a economia de escala e reduzir a concentração dos negócios. A última questão apresentada por Thomas, 1978, diz respeito ao desenvolvimento de novos serviços. Novas formas de se fazer as coisas é um importante fator estratégico. A tarefa de se introduzir serviços é diferente da introdução de novos produtos. Serviço é abstrato, raramente ocorrem inovações e as imitações são comuns.

## 1.1.1 Aspectos conceituais da estratégia competitiva

A formulação da estratégia competitiva é um exercício muito particular para cada organização, em razão de sempre se relacionar com o ambiente competitivo em que a empresa está inserida, suas necessidades, seus objetivos, suas restrições e potencialidades.

Reforçam a argumentação acima as críticas de Mintzeberg (1994) ao Planejamento Estratégico formal. Segundo o autor, o Planejamento Estratégico modelado por Igor Ansoff não traz os resultados esperados por executivos por várias razões, entre elas, o autor destaca, e que normalmente não está integrado entre os níveis da empresa, o conjunto de decisões de cima para baixo na hierarquia da organização, limitando a flexibilidade e a adaptabilidade às situações imprevistas da realidade da implementação das estratégias.

Aguilar (apud LORANGE, 1982) escreve que a formulação estratégica de negócios é uma tarefa difícil, em função de que as mudanças estratégicas dependem do envolvimento de pessoas diferentes, seja por idade, experiência ou posição hierárquica.

A formulação estratégica de negócios é uma tarefa difícil, em função de que as mudanças estratégicas dependem do envolvimento de pessoas diferentes, seja por idade, experiência ou posição hierárquica.

A estratégia envolve duas grandes características: a ideia e o compromisso. Se uma pessoa na empresa tem a ideia da transformação, outra precisa se comprometer e comprometer os recursos com a ideia. A grande dificuldade está na inexistência dessas condições.

Operacionalmente, muitos dos esforços estratégicos coordenados pelos executivos organizacionais são inspirados nas estruturas de classificação dos tipos de estratégias competitivas. As classificações orientam como um conjunto de ações pode ser configurado e estruturado para formar uma estratégia identificável e aplicável para determinados fins (CONANT; SMART; SOLANO-MENDEZ, 1993).

Segundo Porter (1991), são identificadas três estratégias competitivas genéricas, usadas isoladamente ou combinadas, para criar o que o autor denomina de posição defensável em termos de lucratividade e de retorno sobre o investimento, sendo: liderança no custo total — tornou-se bastante comum nos anos 1970, devido à popularização do conceito de curva de experiência ou de aprendizagem. Essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em um setor por meio de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. *Estratégia de diferenciação do produto/serviço*: oferecido pela empresa com a criação de algo que seja considerado único ou raro no âmbito de toda a indústria. E *estratégia de enfoque*: baseia-se na concentração em um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Essa estratégia visa atender muito bem ao mercado-alvo, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

No caso específico das pequenas empresas comerciais, as opções estratégicas em termos de tipologia são restritas. As limitações de recursos impedem a consecução de economias de escala, necessárias à estratégia de custo total, restando, portanto, como escolhas viáveis à diferenciação e ao enfoque em diferenciação. Reforçando essa visão, Beisel (1993) recomenda que as empresas comerciais devem buscar atuar de forma dife-

renciada de seus competidores. Segundo o autor, a diferenciação é a única estratégia que preenche um espaço não apenas de mercado, mas na mente do comprador.

Com base nas opções estratégicas de empresas comerciais, Conant, Smart, Solano-Mendez (1993) realizaram um estudo exploratório com uma amostra de 600 pequenas empresas comerciais. Nesse estudo, os autores identificaram dois tipos estratégicos característicos para pequenas organizações varejistas, denominados tipo comerciante e especialista.

O comerciante é capaz de, simultaneamente, desenvolver e enfatizar uma variedade de comportamentos estratégicos, possuindo diversas competências distintas. Já o tipo especialista possui maior foco em mercados específicos, embora suas competências sejam restritas. Comparando os dois tipos, os autores (CONANT; SMART; SOLANO-MENDEZ, 1993) argumentam que o tipo comerciante possui capacidades que permitem obter alto desempenho em termos de: atendimento ao cliente, layout, apresentação de produtos, consistência de atendimento e treinamento de recursos humanos.

Kim e Mauborgne (1997) contrapõem-se às proposições acima, criticando as formulações estratégicas que almejam competidores. Para os autores, a estratégia competitiva deve subjugar os concorrentes, criando uma lógica estratégica voltada para o valor a ser criado para o cliente. Gordon (2004) compartilha com essa visão ao argumentar que o excesso de atenção na concorrência apenas faz a empresa apresentar desempenho próximo a seus competidores, o passo à frente está em usar as atuais tecnologias para entender o cliente potencial e desenvolver soluções inovadoras para tais necessidades.

Essa linha de pensamento estratégico é muito oportuna para as pequenas empresas comerciais, tendo em vista que tais organizações enfrentam a concorrência em condições desiguais e inferiorizadas em relação a grandes concorrentes do setor.

## 1.1.2 Implementação de estratégias competitivas

Quando a pesquisa direciona-se para modelos de implementação de estratégias competitivas, observa-se que a maioria dos autores converge para propostas muito próximas entre si, baseando-se em modelos prescritivos, tipificados em passos sequenciais, que variam de cinco a dez, próximos a 'receitas de bolo'. Como se pode verificar em Porter (1991); Walker Jr. e Heyes (citados por Siqueira, 1997); Linneman e Kennell (1977); Kotler e Keller (2006); Gilbert e Strelbel (1988); Christensen, (1997); Mason, Mayer e Ezell, (1988), entre outros.

Embora genéricos, os modelos apresentam dificuldades para serem operacionalizados por pequenas organizações comerciais. Como exemplo dessas dificuldades pode-se citar: sugestões de análises ambientais amplas que podem ser inócuas para uma pequena loja que atua em um setor geográfico restrito, ou que podem exigir muita capacitação do corpo gerencial dessas organizações; a pouca relevância que os modelos dão aos processos de segmentação e de posicionamento de mercado, estratégias de marketing fundamentais para empresas comerciais de pequeno porte; o enfoque prescritivo dos modelos genéricos, que pode levar gerentes ao viés de tentar adaptar a empresa ao modelo, e não o contrário; e a pouca ênfase no estudo do cliente potencial.

Bossidy e Charan (2005) argumentam que planos estratégicos, em sua maioria, falham não por serem mal formulados, mas por serem mal executados. Os autores defendem que o maior desafio das empresas é implementar o que foi planejado sem deixar que as urgências das tarefas do dia a dia se sobreponham às prioridades estratégicas. No contexto da execução, o primeiro passo a ser dado é identificar o mercado-alvo da empresa, ou o segmento a ser atendido pela organização.

Com respeito à segmentação de mercado, Aaker (1995) defende que o processo é a chave para desenvolver vantagens competitivas sus-

tentáveis. Segmentação é definida por Engel, Warshaw, Kinneer (1991; 1995) de duas maneiras: a primeira, como o processo de dividir grandes e heterogêneos mercados em menores seções de pessoas ou negócios com similares necessidades e/ou respostas para grupos de ofertas de mercado; a segunda, como o processo desenvolvido para produtos ou serviços que os tornam chamativos para subgrupos específicos de um mercado total.

Para os interesses deste estudo, os aspectos teóricos de maior relevância concentram-se na segmentação de mercado organizacional, ou segmentação industrial. Conforme se verá na apresentação do caso, o direcionamento estratégico da empresa foi voltado para relações comerciais entre organizações, e não com consumidores. Embora a maioria dos trabalhos na área discuta profundamente a segmentação sob o ponto de vista de mercado de consumo (características e hábitos de pessoas), essas discussões não atendem às necessidades de empresas que atuam negociando com outras organizações. Segundo Hlavacek e Ames (1986), uma das razões para isso ocorrer é que a segmentação de consumidores finais é facilmente identificada. Em contraste, a segmentação industrial necessita se basear em considerações econômicas, aplicações, uso e necessidades concretas do cliente.

Para avaliar diferentes segmentos industriais, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os recursos disponíveis.

Kotler e Keller (2006) escrevem que, para avaliar diferentes segmentos industriais, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento, identificar se um segmento potencial possui as características que o tornam atraente e os recursos disponíveis; avaliar se faz sentido investir recursos no segmento.

Sobre as bases de segmentação de clientes institucionais, Grisi (1986, p. 74-92) sugere dois critérios para basear um processo de segmentação. Por benefícios: que identifica os benefícios perseguidos pelo comprador, pressupondo a existência de compradores que busquem conjuntos similares de benefícios em suas demandas de produtos e serviços. E por necessidades: que postula que é impossível identificar benefícios procurados se não puder defini-los em termos das necessidades que os originam. Decorre dessas definições que um segmento pode ser delimitado como um grupo com necessidades comuns, cujas reações ao benefício proporcionado pelo produto ou serviço serão semelhantes.

Whitney (1996) propõe um método para segmentar e avaliar clientes institucionais baseado em dimensões como: importância estratégica, significância e rentabilidade para a organização. Segundo o autor, em cada uma das dimensões de análise podem ser considerados diversos critérios, conforme os interesses, potenciais e as restrições da organização. Para a dimensão de *importância e significância estratégica*, podem ser utilizados os seguintes critérios de análise:

- Necessidade do segmento X capacidade da organização (atual): avalia-se a capacidade da empresa em recursos e ativos é confrontada com a necessidade de cada segmento;
- Capacidade da empresa X concorrência: avalia a possibilidade de atendimento em comparação com a concorrência;
- Saúde do cliente atual: aqui se avalia o risco financeiro de cada grupo de clientes;



- Saúde do cliente futura: estimam-se as possibilidades futuras quanto ao risco financeiro;
- Crescimento de mercado: estima-se o potencial de crescimento de cada grupo de clientes; e
- Aprendizado para a empresa: o critério dimensiona a possibilidade de aprendizado que cada segmento poderia proporcionar se houvesse um esforço deliberado em atendê-lo.

A dimensão *rentabilidade para a organização* pode ser explorada com os seguintes critérios:

- Participação nas receitas: o montante de recursos com que o grupo de clientes contribui para o total de vendas realizadas pela empresa;
- Margem bruta de lucros: diferença entre vendas e o custo da mercadoria vendida, identificando o grau de descontos que cada segmento exige para comprar;
- Segurança contra inadimplência: nível de risco para possíveis não pagamentos;
- Simplicidade de atendimento: estimativa de dificuldades para atender às necessidades dos clientes; e
- Atraso de pagamentos das faturas: o nível de risco apresentado pelos segmentos quanto aos atrasos de pagamento de compras efetuadas.

Como se pode observar, o modelo de Whitney (1996) utiliza-se de conceitos de fácil compreensão e operacionalização, o que o torna uma ferramenta extremamente útil para pequenas organizações que necessitam identificar e analisar segmentos de mercado.

Não se pode, porém, perder de vista que a segmentação de mercado comprador apenas subsidia a formulação e a implementação de estratégias competitivas, o processo de

implementação exige esforços muito mais intensos, envolvendo departamentos e pessoas das diversas áreas da organização. As dificuldades nessa fase da estratégia são reforçadas por Bock et al. (1999), que argumentam que todas as empresas desenvolvem estratégias, apesar disso, dados da revista *Fortune* informam que apenas 25% das estratégias planejadas são operacionalizadas.

Bossidy e Charan (2005) citam os seguintes fatores como causas que impedem desenvolvimento de estratégias: desconhecimento das capacidades das pessoas e da empresa; falta de realismo; ausência de metas e prioridades claras; baixo compromisso com o planejamento; falta de investimentos em capacitação; e falta de alinhamento entre recompensas funcionais e objetivos estratégicos. Bock et al. (1999) escrevem que, para evitar as deficiências, a empresa deve ter consciência de que, tanto na formulação como na execução das estratégias, precisa lidar com questões que estão distantes da 'certeza' e do 'consenso'. O principal desafio é administrar a incerteza predominante nos mercados e conseguir harmonia entre os funcionários e a organização.

## 2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Para maior segurança sobre a adequação e a validade da técnica do estudo de caso para este trabalho, é prudente aprofundar um pouco mais nas argumentações e justificativas sobre o emprego do método.

Gil (1988, p. 58) define o método do caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Acrescenta o autor que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Possui, ainda, outras vantagens que, segundo o autor, seriam: a) Estímulo a novas descobertas — em razão da menor formalidade, o pesquisador, ao longo do seu processo, pode atentar para

novas descobertas; b) Ênfase na totalidade — no estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; c) Simplicidade dos procedimentos — os procedimentos de coleta e análise de dados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples.

Sobre a aplicação do método, Mattar (1996, p. 84) escreve que não há critérios para a escolha de um caso para ser estudado. Entre os exemplos, o autor cita as situações que reflitam mudanças e, particularmente, mudanças abruptas. Nóbrega (1999, p. 72) relaciona o método de estudo de caso com o estudo da estratégia. Segundo o autor, estratégia requer pensamento original. A melhor maneira de estudar estratégia é estudando sucessos e fracassos dos outros.

Em função das diversas argumentações apresentadas, pode-se perceber a aplicabilidade do método para este estudo. Uma pesquisa que destaca, entre seus pontos fortes, a intenção de oferecer uma descrição detalhada de um processo de formulação e implementação estratégica, que ofereça subsídios, não só para pesquisas mais estruturadas, mas também como referência para aplicações empíricas dos conceitos abordados.

### 3 O Caso

A empresa do estudo, denominada de Laticínios Morato, foi acompanhada durante três anos pelo pesquisador, período em que se desenvolveu o processo estratégico.

Apresentando um rápido histórico, a empresa foi fundada em 1974, como uma pequena loja especializada no comércio de frios, laticínios, conservas e especiarias, situada na cidade de São Paulo. Após uma desastrosa ampliação de escopo, a empresa teve seu controle societário transferido no início de 2000.

Com base na análise situacional, os novos controladores decidiram eliminar os negócios de-

ficitários, mantendo apenas as atividades relacionadas ao varejo e ao setor de vendas por atacado.

A condição precária enfrentada pela organização exigia aporte urgente de recursos financeiros. Algo que, naquela situação, apenas seria possível com o desenvolvimento da própria empresa no curto prazo. Nesse contexto, o termo desenvolvimento estava relacionado com o aumento de lucratividade nas operações — aumento sensível das receitas com o mínimo de investimentos e de custos correntes.

As dificuldades não recomendavam investimentos nas atividades varejistas, visto que essas exigiriam dispêndio desproporcional de recursos em infraestrutura de futuras lojas. No entanto, a estrutura atacadista existente oferecia, ainda, capacidade para crescimento.

Um dos grandes óbices enfrentados por pequenas empresas que atuam no setor atacadista, é que nessa atividade, de uma forma genérica, a competição baseia-se nos atributos: custos e preços — estratégia de custo total (Porter, 1991). Incapaz de competir em tais bases, a empresa procurou identificar segmentos de compradores que apresentassem outras necessidades que não preços baixos, o que permitiria à organização estabelecer um nível de competição por diferenciação com maiores margens.

O processo de análise baseou-se na carteira de clientes da empresa. Até aquele momento, as ações comerciais eram dispersas, não havia uma concentração em compradores específicos, clientes de diversos segmentos compunham o universo comercial da organização, resultando em negócios de oportunidade e vendas com margens apertadas.

Os segmentos analisados foram: hotéis, restaurantes, pizzarias/padarias, franquias e pequenos varejos. O modelo de análise de segmentos de Whitney (1996) foi utilizado para esse fim. Os graus 5 (alto), 3 (médio), e 1 (baixo) indicam a probabilidade de cada segmento contribuir para ocorrência do critério em avaliação. Os resultados indicaram o segmento de hotéis como o mais interessante (TAB. 1).

TABELA 1 – Análise comparativa dos segmentos

Avaliação estratégica						
Clientes atuais						
Características	Padarias	Pizzarias	Franquias	Lojas	Hotéis	Restaurantes
1. Capac. x Neces. Atual	3	3	3	3	1	1
Em P. x Conc. Atual	1	1	1	1	1	1
Saúde do Cliente Atual	1	1	1	3	3	5
Futura	1	1	1	1	5	3
Cresc. Mercado	1	1	5	1	5	3
Aprendizado para a Empresa	1	1	5	1	5	3
Cap. Atração Novos Clientes	1	1	5	1	5	3
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Significância para uma futura estratégia						
Classificação pela primeira análise						
Rentabilidade	Hotéis	Franquias	Restaurantes	Lojas	Padarias	Pizzarias
Participação nas Receitas	1	3	3	3	3	3
Margem Bruta de Lucro	5	3	3	1	1	1
Segurança quanto à inadimplência	5	3	3	3	1	1
Simpl. de Atendimento	1	3	3	3	5	5
Ausência Atraso de Pagamento	5	1	1	3	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

FONTE: O autor

Embora esse tipo de pesquisa possa apresentar vieses importantes, se comparado com um estudo quantitativo, como risco de análises tendenciosas, amostra não representativa, assimetria de informações etc., para as limitações de recursos, comuns nas pequenas empresas, o modelo possibilitou que a organização empreendesse um trabalho menos empírico, com características técnicas um pouco mais consistentes.

Após a primeira análise realizada, os executivos da empresa perceberam a necessidade de aprofundar seus conhecimentos sobre o segmento eleito, principalmente com relação às expectativas, anseios e necessidades não atendidas pelos respectivos fornecedores. Novamente, as restrições de recursos da empresa surgiram como limitadores para pesquisas mais aprofundadas.

A solução para a deficiência de recursos da empresa veio com a aplicação do conceito denominado de 'estudo de comprador líder'. Os compradores líderes, segundo Aaker (1995), são aqueles que mantêm um grau de exigência muito acima da média das organizações pertencentes ao segmento em estudo. Portanto, identificar e compreender as necessidades e os anseios de um comprador líder pode subsidiar uma organização a se capacitar melhor para atender todo o segmento.

A pesquisa de campo foi empreendida junto a um renomado hotel da cidade de São Paulo, por meio de entrevistas com o responsável pela área de compras de perecíveis e o responsável pelo setor de alimentação do hotel, conhecido no meio como 'Chefe de Cozinha'.

A pesquisa identificou quatro deficiências importantes na prestação de serviços dos fornecedores tradicionais para o setor hoteleiro. As principais reclamações foram: incapacidade dos fornecedores em preencher os requerimentos padronizados de compra de perecíveis; inflexibilidade no atendimento de exceções e de pedidos emergenciais; dificuldades em cumprir compromissos de entrega, acordados com os setores de compras; e alta variabilidade nos resultados da prestação de serviços.

Com base nos dados obtidos no estudo, os executivos da organização concluíram que toda a ação estratégica deveria se concentrar em capacitar a estrutura operacional da empresa para atingir níveis de desempenho exigidos pelo setor hoteleiro, superando as limitações observadas na concorrência tradicional.

Inicia-se, então, a fase da planificação da estratégia, assunto do próximo tópico.

### 3.1 Planejamento da Estratégia

Após a definição dos objetivos estratégicos, iniciou-se o processo de planejamento da estratégia. Entre as áreas da empresa que deveriam sofrer intervenções, a de recursos humanos foi considerada

prioritária. Tais preocupações fizeram com que a empresa procurasse definir com clareza as áreas de maior impacto para o sucesso da estratégia e definir os perfis e as habilidades humanas que permitiriam o desempenho planejado. Os níveis funcionais considerados como de maior relevância, sob o aspecto de recursos humanos, foram: equipe de vendas, pessoal de recebimento e expedição, equipe de transporte e entrega.

A primeira vista, pode parecer exagerada a preocupação com o desempenho de pessoas em níveis operacionais. No entanto, na prestação de serviços, os clientes relacionam-se com os funcionários de linha e não com diretores e gerentes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). No caso do comércio atacadista de alimentos, a relação concreta com o cliente dá-se por meio dos motoristas e entregadores, os demais contatos são, na maioria, virtuais.

Para tanto, a organização efetuou a análise das operações e das tarefas, que consistiu em definir que tipos de comportamentos os empregados deveriam exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos. Os meios utilizados para capacitar os envolvidos foram reuniões expositivas, debates interativos, simulações de possíveis vendas, simulações das rotinas de separação de produtos, acondicionamento, carregamento de veículo e entregas simuladas. Outra técnica de treinamento bastante interessante, aplicada nessa fase, foi a dramatização, principalmente para capacitar a equipe de vendedores.

A dramatização difere-se da simulação, no sentido de que, na primeira, são criados cenários e as pessoas representam papéis estranhos à organização, como os de clientes, fornecedores etc. Na técnica da simulação, os treinandos simulam as suas próprias atividades em situações próximas ao seu dia a dia.

### 3.2 Recursos Materiais

As questões relacionadas aos recursos materiais, principalmente, a dotação de equipamentos, representam um adicional de dificuldades de grande relevância para as pequenas organizações que, normalmente, estão envoltas com restrições financeiras e dificuldades de acesso aos financiamentos de bens de capital.

A empresa em estudo não fugiu a essa situação, obrigando-se a recorrer a financiamentos custosos como: arrendamento mercantil (*leasing*), compras parceladas (financiamentos oferecidos por fornecedores) e à utilização de recursos próprios dos sócios, expedientes comuns adotados por empresas de pequeno porte.

Um interessante aspecto observado na empresa em estudo foi que ela se preocupou em adquirir os recursos materiais concomitantemente com o recrutamento e seleção dos funcionários, objetivando capacitar os novos funcionários já com os novos meios materiais.

### 3.3 Processos Operacionais

O primeiro passo da empresa nesse sentido foi o desenvolvimento de um sistema gerencial informatizado que integrasse o processo de compras, a gestão de estoques, o suporte a vendas e gestão da carteira de clientes, antes de qualquer outra iniciativa. Os programas disponíveis no mercado, para tanto, ou possuíam preços inacessíveis, ou não integravam todas as funções conforme as expectativas da organização; por esses motivos, a empresa decidiu desenvolver um sistema informatizado próprio.

O processo de desenvolvimento e validação do sistema foi muito desgastante e caro, mostrando que alternativas como adquirir um *software* de integração gerencial e, posteriormente, adaptá-lo às necessidades específicas da organização poderia ser mais eficiente.

Com o sistema informatizado implantado, foi possível estabelecer as rotinas operacionais da área de atacado. Para isso, a organização integrou as pessoas da área comercial e das áreas de suporte para que todos pudessem se envolver e contribuir com a estruturação dos processos. O procedimento possuiu como objetivo criar o comprometimento dos envolvidos com o processo estratégico em andamento.

De acordo com as premissas estratégicas, considerou-se que para se atingir o desempenho planejado, os seguintes processos foram considerados fundamentais:

- Vendas: o processo de comercialização diferenciava clientes novos dos atuais. A relação com os clientes atuais foi baseada no sistema informatizado, que alertava os dias de compras do cliente, gerenciava e coordenava os setores de estoque, expedição e faturamento e entrega. No caso de clientes novos, a participação das equipes era mais intensa e, por isso, foram elaborados procedimentos específicos de identificação do contato, apresentação dos diferenciais da empresa, do processo de expedição, da entrega e maior dedicação nas atividades de pós-venda, com o intuito de treinar o cliente para a correta percepção do valor entregue pela empresa;
- Gerenciamento e renovação de estoques: em razão das promessas ambiciosas de disponibilizar produtos que pertencessem, ou não, ao portfólio da empresa e a de responder prontamente às necessidades emergenciais que as organizações hoteleiras normalmente incorrem, os processos relacionados à renovação e gestão de estoques foram considerados fundamentais para o sucesso do esforço estratégico. No

entanto, a operacionalização desse processo foi extremamente difícil e penosa, percebeu-se, logo, que era impossível prometer a um segmento de mercado a excelência de atendimento e pronta resposta sem a segurança da excelência no fornecimento. Para uma grande empresa, há a possibilidade de se prevenir contra tal dificuldade, por intermédio de estoques elevados, mas no caso específico da organização, objeto deste estudo, houve a necessidade de optar por outro caminho, a capacitação e treinamento dos fornecedores.

É importante observar que nem todos os procedimentos e ações descritos foram pensados na fase de formulação e preparação do projeto estratégico, muitos deles foram elaborados durante o processo de implementação da estratégia. Por esse motivo, o acompanhamento próximo pela gerência do processo em implementação foi de suma importância para a identificação dos óbices e para adoção das correções necessárias ao sucesso do esforço.

### 3.4 Principais Resultados

Ao final do primeiro ano de execução da estratégia, os primeiros resultados começaram a surgir com a conquista de importantes clientes.

Desde o início do processo, a organização suspeitava que o desempenho alcançado para atender às necessidades do cliente-alvo do hotel poderia também atender as demandas de outros tipos de clientes como: hospitais, restaurantes sofisticados e os grandes clubes de lazer, modelos que possuem alguma semelhança com os hotéis. Diante disso, a equipe de vendas avançou sobre tais organizações, consoante com o trabalho já desenvolvido junto aos hotéis. Os resultados foram bastante interessantes.

A tabela comparativa abaixo ilustra a variação da composição dos clientes pertencentes à carteira da unidade de atacado, em sua totalidade e em proporção aos segmentos de mercado de interesse da organização, no início do esforço estratégico e no período final de análise.

TABELA 2 – Composição da carteira de clientes por segmento de mercado

Composição da carteira de clientes									
Ano	Hosp.	Padaria	Pizzaria	Lojas	Clubes	Hotéis	Rest.	Outros	TOTAL
2000	0	25	28	47	0	2	24	6	132
2003	17	6	13	35	18	54	33	26	202

FONTE: O autor

Pode-se observar que houve um aumento de clientes pertencentes aos segmentos de hospitais, clubes, restaurantes. No caso dos clientes pertencentes ao grupo de hotéis e flats, o aumento foi considerável. O esforço estratégico conseguiu promover ganhos consideráveis no número total de clientes da empresa. Essa nova configuração da carteira também aumentou sensivelmente o faturamento geral da unidade de negócios.

Com o aumento das vendas, os lucros também apresentaram uma evolução importante no período avaliado, crescendo a uma taxa de 34% do primeiro para o segundo ano e de 33,4% do segundo para o terceiro ano de observação.

## Conclusão

Como é possível verificar no texto, a organização, objeto do estudo utilizou diversos conceitos presentes na bibliografia sobre o tema da estratégia. Mostrando claramente o quanto a abordagem conceitual e metodológica pode ser útil e aplicada, não apenas para grandes organizações de onde vêm os principais exemplos, mas também para a pequena empresa.

Claro que por se tratar de um estudo qualitativo com apenas um exemplo, possíveis generalizações não cabem serem feitas aqui. No entanto, o processo estratégico descrito neste estudo destaca ensinamentos acadêmicos que devem ser considerados por aqueles que atuam em pequenas organizações.

Em primeiro lugar, o estudo confirma a argumentação de diversos autores que alertam para a diferença de complexidade entre as duas principais fases de um processo estratégico: a formulação e a implantação de estratégias. O caso ilustra a necessidade do acompanhamento constante da execução por parte das lideranças. Também são perceptíveis as limitações do planejamento em antecipar as situações reais, o que exige dos estrategistas o acompanhamento próximo da implantação do processo estratégico.

O caso mostrou na prática a emergência de situações caracterizadas por Mintzeberg (1994) como 'estratégias não planejadas', óbices que dificultam ou impendem a execução do planejamento estratégico, exigindo a flexibilidade dos executores em adaptar e criar alternativas para atingir os objetivos esperados. Nesse sentido, a falta de recursos das pequenas empresas comerciais parece torná-las ainda mais sensíveis a esse tipo de dificuldade.

Outro aspecto importante a ser destacado relaciona-se com as características integrativas e amplas de um processo estratégico. Pôde-se perceber o quanto as inter-relações entre modelos de marketing, como a segmentação e o posicionamento de mercado, e as abordagens operacionais devem ser íntimas, para aumentar as probabilidades de sucesso de empreendimentos dessa monta.

Acrescenta-se, ainda, a importância dos recursos humanos para o sucesso de um esforço estratégico. O caso mostra que, para a organização em estudo, o sucesso dependeu do desenvolvimento de dois atributos: o comprometimento e a capacitação das pessoas envolvidas no processo. Interessante destacar, também, os caminhos seguidos pela organização para desenvolver tais atributos: o envolvimento das equipes no planejamento e estruturação dos processos, e a capacitação por meio de treinamentos simulados e encenados, técnicas pouco custosas e acessíveis às pequenas empresas.

Como última observação sobre os ensinamentos gerenciais que este estudo proporciona, é que ele próprio se mostra como um exemplo ilustrativo da realidade enfrentada pelas pequenas empresas, inseridas em ambientes de competição intensa, e das possibilidades que a abordagem estratégica pode promover. Como parece ser comum em pequenos negócios, o interesse pela abordagem estratégica da empresa estudada surgiu em decorrência das dificuldades enfrentadas pela empresa, o que não parece ser a melhor alternativa. Tais opções limitam o alcance da abordagem estratégica ou podem torná-la inócua. Pode ser um erro, portanto, pequenos empreendedores abdicarem do pensamento estratégico no seu dia a dia de negócios.

Para as preocupações acadêmicas, este trabalho pode contribuir como uma útil ferramenta didática para o ensino da administração, uma área que sofre muito com a limitação de subsídios empíricos dedicados à formação de gestores, principalmente para aqueles que estudam com o objetivo de empreender ou dirigir pequenos negócios.

Por fim, cabe aqui propor à academia uma atenção maior com a pequena e micro empresa, que, apesar de suas estruturas mais simples, carecem de fontes bibliográficas para apoiá-las diante das grandes dificuldades que enfrentam no atual ambiente competitivo.

- Recebido em: 13/01/2012
- Aprovado em: 02/05/2012

## Referências

- AAKER, D. A. **Developing business strategy**. New York: J. Wiley, 1995.
- ANDREWS, K. Concept of corporate strategy. In: \_\_\_\_\_. **The strategy process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BEISEL, J. **Contemporary retailing**. New York: Macmillan, 1993.
- BOCK, F. et al. **A ambição move o mundo**. HSM Management, São Paulo, n. 16, p. 86-94, set./out. 1999.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHRISTENSEN, C. Making strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 75, n. 6, p. 141-156, nov./dec. 1997.
- CONANT, J. S.; SMART, D.; SOLANO-MENDEZ, R. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. **Journal of Retailing**, New York, v. 69, n. 3, p. 254-279, fall 1993.
- ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C. **Promotional strategy: managing the marketing communications process**. Homewood: Irwin, 1991.
- \_\_\_\_\_; BLACKWEL, R.; MINIARD, P. **Consumer behavior**. Forth Worth: The Dryden, 1995.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**, 2005. Curitiba: IBQP, 2006.
- GIANESI, I. G.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.



GILBERT, X.; STREBEL, P. Developing competitive advantage. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

GORDON, I. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

GRISI, C. **Contribuições ao estudo das técnicas de segmentação de mercado: uma análise de dados sobre apostadores da Loteria Federal**. 1986. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

HLAVACEK, J. D.; AMES, B. C. Segmenting Industrial and high-tech markets. **Journal of Business Strategy**, Cambridge, v. 7, n. 2, p. 39-50, fall 1986.

KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 75, n. 1, p. 103-112, jan./feb. 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LINNEMAN, R. E.; KENNELL, J. D. Shirt-Sleeve approach to long-range plans. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., p. 141-150, mar./apr. 1977.

LORANGE, P. **Implementation of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MASON, B. J.; MAYER, M. L.; EZELL, H. F. **Retailing**. Plano, Tx.: Business Publications, 1988.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

MORAES, W. A. Administração estratégica de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 58-72, out./dez. 1991.

NÓBREGA, C. Vamos estudar pessoal. **Exame**, São Paulo, n. 17, p. 66-76, abr. 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. O segredo é achar seu lugar. **Exame**, São Paulo, p. 84-86, out. 1992.

QUINN, J.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1988.

SEBRAE. **Boletim estatístico de pequenas empresas**: 1º Semestre/2005. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2006.

SIQUEIRA, A. B. **Contribuições ao estudo de segmentação industrial**: caso da indústria de elevadores. 1997. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

STONER, J. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SUDHARSHAN, D. **Marketing strategy**: relationships, offerings, timing & resource allocation. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1992.

THOMAS, D. E. Strategy is different in service business. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 56, n. 4, p. 158-165, jul/aug. 1978.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

WHITNEY, J. Strategic renewal for business units. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 74, n. 4, p. 84-98, jul/aug. 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.