

**Área: Estratégia em Organizações**

**Pequenas Empresas e Estratégia: uma análise da empresa Gama segundo o modelo de GUEGUEN (2009)**

**AUTORES**

**CRISTIANO CAMARGO**

Faculdade Politécnica de Uberlândia  
camargo\_cris@hotmail.com

**MURILO PRUDENTE DORNELAS**

FUPAC. FUNDAÇÃO ANTONIO CARLOS  
murilo@sabodaroca.ind.br

**MÁRCIA FREIRE DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Uberlândia  
marciafreire@fagen.ufu.br

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo compreender a estratégia adotada por uma pequena empresa do setor alimentício localizada na cidade de Uberlândia – MG, de acordo com o modelo de análise da gestão estratégica em pequenas empresas elaborado por Gueguen (2009). Tal modelo aponta três perspectivas principais que influenciam a gestão estratégica das pequenas empresas: o recurso à intuição, o foco no que é próximo e a pressão temporal. Percebe-se que na literatura ainda faltam estudos que utilizem modelos de análise estratégica voltados especificamente para as pequenas empresas brasileiras. Muitos autores utilizam modelos aplicados a grandes organizações o que não retrata corretamente a realidade das organizações de pequeno porte. A pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva e de campo. Para a coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com um dos sócios da empresa Gama. Os dados foram analisados de forma qualitativa. Como resultado pode-se perceber que a perspectiva pressão temporal é a que mais influencia a gestão estratégica da organização, seguida pelo foco no que é próximo. A perspectiva recurso à intuição apresentou pouca influência na gestão estratégica da organização.

**ABSTRACT**

The present article has the objective to comprehend the strategy adopted by a small company from the nourishing sector located in the city of Uberlandia – MG, according to the management analysis model of small companies elaborated by Gueguen (2009). This model suggests three main perspectives that influence the strategic management of small companies: the appeal to intuition, the focus on what's next and the time pressure. It can be noticed that the literature lacks studies that use models of strategic analysis specifically focused on small companies. Many authors use models applied on big organizations, which does not portray the reality of such smaller organizations. The study is classified as qualitative, descriptive and meets the field. For data collection a semi-structured interview was applied to one of the

partners of the firm Gama. The data was analyzed qualitatively. As a result it can be seen that time pressure is what most influences the company's strategic management, followed by the focus on what's next. The appeal to intuition showed a little influence on the strategic management of the organization.

**PALAVRAS CHAVES:** evolução da estratégia, gestão estratégica, pequenas empresas

## 1 INTRODUÇÃO

Tomando como referência os aspectos econômicos internos, o advento do Plano Real em meados da década de 1990 e a estabilização econômica alcançada a partir de então, apresentou-se um cenário novo e tão desafiador quanto o de incertezas que ocorreram na economia em anos anteriores, pois possibilitou às empresas brasileiras vislumbrar o planejamento das suas atividades no curto e longo prazo de modo consistente, fato este que até aquele momento era dificultado pelo processo inflacionário e pela falta de uma perspectiva mais clara quanto aos rumos da economia.

O planejamento das atividades empresariais, em face desta perspectiva positiva da economia que vinha se descortinando desde então, apresenta-se ainda mais indispensável à condução dos negócios dado o momento econômico vivido que favorece a entrada de novos produtos/serviços e empresas assim como o fortalecimento e consolidação dos já existentes, aliados a um maior número de consumidores e de exigências, que reforça, pois, a necessidade de um planejamento e de uma gestão estratégica que direcione qual lugar ocupar no mercado e a forma de ocupá-lo.

Neste momento a estratégia da(s) empresa(s) no âmbito do planejamento e da gestão das atividades empresariais torna-se fundamental à continuidade dos negócios (BARNEY; HESTERLY, 2007), independentemente do tamanho da organização.

As grandes empresas têm a necessidade gerir a sua estratégia devido ao fato de sua grande complexidade organizacional e concorrencial, da diversidade de seus produtos, áreas e mercados de atuação, entre outras. Porém essas empresas, em grande parte dos casos dispõem de especialistas que podem coordenar a ação estratégica, além de possuírem recursos financeiros que lhes permite a condução dessas ações estratégicas (GUEGUEN, 2009).

Já as pequenas organizações possuem várias especificidades, que em geral implicam em limitação de recursos (financeiros, temporais, de pessoal). Entretanto isto não significa que a estratégia não seja algo importante para as pequenas empresas. Segundo Lima (2010, *apud* SAPORTA, 1990) as escolhas estratégicas dos dirigentes de pequenas empresas normalmente buscam maximizar as chances de sobrevivência de sua empresa, significando que a gestão estratégica e a estratégia são essenciais ao desenvolvimento dessas empresas desde a sua fundação.

Portanto deve-se considerar a importância de tentar entender a estratégia nas pequenas empresas de acordo com modelos que contemplem as suas especificidades, que é o caso do modelo de Guegen (2009), que analisa tal questão sob três perspectivas: o recurso à intuição, o foco no que é próximo e a pressão temporal.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo compreender a estratégia adotada por uma pequena empresa do setor alimentício localizada na cidade de Uberlândia – MG, de acordo com o modelo de análise da gestão estratégica em pequenas empresas elaborado por Guegen (2009).

Este artigo, além da introdução é composto pelas seguintes seções: evolução do pensamento estratégico que aborda a evolução do estudo da estratégia no contexto empresarial desde a década de 50 até os dias atuais; a estratégia no contexto da pequena empresa; a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; a análise dos resultados encontrados e por último as considerações finais.

## 2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Quando nos referimos ao termo estratégia, diversos conceitos e tentativas de análise podem ser explicitados. Conforme Lobato et. al. (2005) o pensamento estratégico foi absorvido pelo mundo corporativo advindo do conceito de estratégia militar e evoluiu concomitante à sociedade em geral e propriamente nos negócios.

No contexto empresarial o conceito de estratégia foi introduzido no início de século XX, e já na década de 50 busca-se um modelo de estratégia empresarial que pudesse ser aplicado nas empresas de forma ampla, sendo o principal modelo a Administração por Objetivos, criado por Peter Drucker (BULGACOV *et. al.*, 2007)

Na década de 1960 surge uma corrente voltada a elaboração de cenários, buscando-se um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas (BULGACOV *et. al.*, 2007). Emerge desta fase a curva de experiência BCG, a matriz desenvolvida pelo Boston Consulting Group como forma de orientar as decisões futuras no que tange à segmentação estratégica e a análise SWOT. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

O auge do planejamento estratégico ocorre em 1970, o objetivo é definir o planejamento, sendo a estratégia o critério de eficácia organizacional. As empresas crescem por meio da expansão e diversificação (BULGACOV *et. al.*, 2007).

Já na década de 1980 destacam-se os estudos de PORTER (2005) através da análise da atratividade da indústria (modelo das 5 forças competitivas) e o modelo das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

Na década de 1990 o foco se concentra na gestão estratégica, no pensamento sistêmico e na integração entre planejamento e controle (BULGACOV *et. al.*, 2007). Como modelo destaca-se a classificação de Mintzberg em relação a visão estratégica como: (1) um processo deliberado; (2) um processo emergente; (3) um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) fazem uma avaliação bastante crítica da estratégia por meio da sua classificação em dez escolas: (1) Escola do Design; (2) Escola de Planejamento; (3) Escola de Posicionamento; (4) Escola Empreendedora; (5) Escola Cognitiva; (6) Escola de Aprendizado; (7) Escola de Poder; (8) Escola Cultural; (9) Escola Ambiental e; (10) Escola da Configuração. Barbosa (2008, p. 3) coloca que “as três primeiras escolas são de natureza prescritiva, outras seis de natureza descritiva e uma última escola caracterizada pela pretensão de promover o encadeamento e síntese de todas as anteriores”.

Atualmente nos estudos de estratégia são destacados autores como Whittington (2004) e Jarzabokowski, Balogun e Seidl (2007) no que se refere aos estudos da estratégia como prática. Segundo Régner (2008) e Whittington (2004) essa perspectiva fundamenta-se em como os gestores fazem estratégia, ou seja, ações relacionadas ao trabalho real formal e informal da organização. A instituição ao fazer estratégia assume uma gama de atividades relacionadas tanto a sua rotina cotidiana, quanto a qualquer outra atividade desenvolvida a partir de um contexto entre pensamento e ação.

Para Whittington (2004) compreender a estratégia na organização não se resume em criar definições, mas sim em compreender a interação entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. A pesquisa deve analisar e entender a estratégia como um amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade.

A base da abordagem prática está na teoria social, a estratégia é considerada como uma atividade contínua com ênfase nas atividades diárias das pessoas em seus diversos níveis organizacionais. O foco está no inter-relacionamento entre o nível de organização e as práticas das atividades individuais. Elementos como formulação e implementação da estratégia são considerados inseparáveis (REGNÉR, 2008).

### 3 ESTRATÉGIA E PEQUENAS EMPRESAS

Em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência o aumento da competitividade são grandes desafios para as pequenas empresas. Isso decorre da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Essas hostilidades ambientais

exigem ações das organizações de menor porte que lhes possibilitem enfrentar os efeitos delas decorrentes. Assim, o gerenciamento é um fator capaz de gerar as estratégias que irão permitir ou não, as alternativas para que essas organizações possam adaptar-se às mutações ambientais (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

No entanto, apesar da importância da gestão estratégica para as organizações de pequeno porte, Santos, Alves e Almeida (2007) colocam que muito se tem dito e escrito sobre as peculiaridades da administração estratégica nessas organizações, mas pouca coisa tem sido feita quando se trata de trabalho empírico, em comparação com o volume de pesquisa que trata de grandes empresas.

De acordo com Gimenez *et. al.* (1999) a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é bastante influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica apresenta predominância na área, sobretudo até meados da década de oitenta. Porém, uma tendência mais recente, a empreendedora, vem surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia.

Gimenez *et. al.* (1999, p. 62) ainda colocam que “os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégias.”

Leone (1999), diz que nas pequenas empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada, pois o empresário está bastante próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção. Almeida (2001) corrobora com Leone (1999) colocando que as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica, pois estas são tomadas de forma intuitiva pelo proprietário, portanto são pouco formalizadas.

Terence e Escrivão Filho (2001) ressaltam que as pequenas empresas possuem várias particularidades que afetam o seu processo estratégico. Essas particularidades podem ser divididas em comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, e refletem, de forma geral ao conservadorismo e individualismo, à centralização, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Já as particularidades estruturais, de acordo com os autores, estão relacionadas aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa, como: a informalidade das relações, estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento

Por fim, as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa, não sendo controláveis pela ação individual dos dirigentes. São elas: a carência de informação sobre a evolução do mercado seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Alguns autores propõem modelos que buscam contemplar as especificidades das pequenas empresas na gestão estratégica. Pinheiro (1996) apresenta um modelo de formulação de estratégias em pequenas empresas, destacando as influências pessoais do dirigente como as mais importantes no processo, não deixando de considerar as capacidades internas e externas da empresa como fatores de influência na gestão estratégica das empresas.

Terence (2008) elabora um mapa estratégico buscando compreender o processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica, a partir da identificação, descrição e sistematização dos inter-relacionamentos das variáveis que influenciam tal processo. Em seu estudo a autora aborda a criação de estratégias deliberadas e emergentes em

um único processo, considerando as especificidades do dirigente, do contexto das pequenas empresas de base tecnológica e da organização das empresas de pequeno porte.

Para fins deste trabalho foi utilizado o modelo de Gueguen (2009), que considera como determinante na gestão estratégica das pequenas empresas três elementos:

- A especificidade da organização, caracterizada por recursos limitados, sistema de informação reduzido e não formalização da estratégia;
- O papel preponderante do dirigente, que influencia a empresa por meio do seu perfil, seus objetivos, sua visão
- A natureza do ambiente, que pode ser um nicho estratégico fortemente condicionado pelas relações de proximidade e uma situação de dependência

Tais elementos colocam em evidência três perspectivas que surgem como constantes na compreensão da estratégia das pequenas empresas (GUEGUEN, 2009):

- O recurso à intuição: corresponde à tomada de decisão sem fundamentos racionais elaborados. Colocar em prática o processo estratégico se desenvolve de acordo com um esquema “intuição-decisão-ação”, o que diminui a possibilidade de uma análise racional que se repousa em uma análise do ambiente e das capacidades da empresa, para definir as melhores ações a seguir. O recurso à intuição esta ligado à personalidade do dirigente que se manifesta por meio de sua visão e da carência da utilização de recursos no que diz respeito à utilização de recursos para o gerenciamento da estratégia;
- O foco no que é próximo: a estratégia é elaborada por meio da concentração daquilo que é conhecido, em termos daquilo que está próximo da pequena empresa e do dirigente. Isto faz com que o processo estratégico busque soluções ou perspectivas conhecidas. A importância do dirigente condiciona ainda mais a atenção sobre o ambiente imediato;
- Pressão temporal: a situação de dependência da pequena empresa em relação ao seu ambiente e a falta de recursos do seu dirigente (de tempo), obriga a empresa a agir em situação de urgência. A pressão do ambiente (perda de um cliente, falha de um fornecedor) pode levar a uma ação precipitada. Assim, o planejamento estratégico permitindo o estabelecimento de ações buscando coordenar o conjunto de recursos da empresa para atingir objetivos constituídos de sub-objetivos não é freqüente nas pequenas empresas. Independentemente disso, haverá um horizonte de tempo fluido, correspondente à visão do dirigente, mas este horizonte não será definido por meio de ações precisas. A prioridade é de gerenciar o cotidiano, a pressão temporal condicionara a estratégia nas pequenas empresas.

#### 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa, sendo classificada quanto aos fins como pesquisa descritiva e quanto aos meios como pesquisa de campo.

A pesquisa é qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Segundo Andrade (2002) a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador. Dessa forma, os fenômenos do mundo físico e humanos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Já a pesquisa de campo consiste na coleta direta de informações, no local em que acontecem os fenômenos, sendo aquela realizada fora do laboratório, no próprio local das

ocorrências (SILVA, 2003). Lopes (2006, p. 215) ainda coloca que “a pesquisa de campo é aquela em que se realiza uma coleta de dados através de entrevistas e/ou questionários, observação, para análise de resultados posteriores.”

A coleta de dados foi feita através de entrevista com um dos sócios da empresa Gama, nome fictício, através de roteiro semi-estruturado. A entrevista foi gravada e transcrita na íntegra.

A escolha da técnica de entrevistas semi-estruturadas deve-se ao fato da utilização de perguntas abertas permitirem ao pesquisador entender e captar a perspectiva do entrevistado (ROESCH, 1999). Segundo Triviños (2007) a entrevista semi-estruturada ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Os dados foram analisados de forma qualitativa, pois, conforme coloca André (1983 *apud* ALVES; SILVA, 1992), a análise qualitativa visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em seu ambiente natural, assim como captar os diversos significados de uma experiência vivida, facilitando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Gama, nome fictício, localizada na cidade de Uberlândia-MG, foi fundada em 20 de Janeiro de 2010 por três pessoas, sendo duas delas irmãos. A empresa se e destina à produção de pão de queijo e biscoito de queijo, que são comercializados no atacado e varejo.

A empresa possui dez funcionários, sendo três promotores de vendas, uma supervisora de produção e seis auxiliares de produção. Além disso, a empresa tem como terceiros uma nutricionista, a contabilidade e o recursos humanos.

A empresa nasceu a partir do contato dos irmãos com um plano de negócios apresentado por um amigo o qual os convidou para compor a sociedade. Contudo, houve conflito entre o sócio e os irmãos, e o primeiro acabou deixando a sociedade. Conforme relato do entrevistado:

“O sócio que eu e meu irmão tínhamos inicialmente nos fez uma proposta de atuar na área comercial e ter 5% na participação contratual. Passado cerca de um mês do início de funcionamento da empresa ele já queria 30%. Aí nos desentendemos, porque o investimento financeiro foi meu e do meu irmão. Daí ele acabou saindo.”

O plano de negócios foi aprimorado após terem sido detectadas algumas incoerências iniciais: não foi avaliada a capacidade de produção em relação ao maquinário disponível para produção industrial; necessidade de capital para aquisição de maquinário e instalações, quantidade de mão-de-obra e estoque de matéria-prima e, principalmente, a prospecção de clientes que foi o principal elemento para determinar os demais fatores – capacidade de vendas e produção.

Foi feita então uma avaliação mais detalhada e verificou-se que para haver viabilidade do negócio a empresa não poderia produzir de forma amadora e assim foram efetuados os levantamentos para o investimento, que ficou em torno de trezentos mil reais.

O fator motivador para a criação da fábrica partiu do contato dos irmãos com supermercadistas, proprietários de restaurantes e padarias, hotéis e demais comerciantes em que se verificou, a partir destes contatos, certa insatisfação como os produtos disponíveis no mercado detectando que estes não possuíam o sabor esperado do pão-de-queijo típico.

Desta prospecção observou-se uma lacuna de mercado em que o produto poderia ser oferecido in-natura para que os clientes não necessitassem fazer o pão-de-queijo a ser servido nas padarias próprias ou de supermercados. Deste modo os clientes sinalizaram que poderiam

adquirir o produto para ser assado por eles mesmos dispensado assim a fabricação e, por conseguinte reduzir os custos (matéria-prima, mão-de-obra, custos indiretos).

Em pesquisa inicial considerando vendas modestas a princípio, mas com capacidade de aumento em épocas de pico, projetou-se de onze a dezessete toneladas comercializadas por mês com projeção de até quarenta toneladas mensais para um horizonte de quatro anos.

Em relação aos concorrentes foram identificados concorrentes locais. Atualmente em torno de vinte e quatro empresas atuam em Uberlândia dentre formais e informais com atuação no pequeno varejo e em nível nacional destaca-se a empresa Forno de Minas. A grande maioria dos concorrentes opera com vendas diretas (balcão) e colocação do produto em ilhas de frios de supermercados de diversos portes.

No levantamento dos produtos oferecidos por estes concorrentes verificou-se a qualidade dos produtos através da experimentação de grande parte deles além da visita *in loco* das instalações e do atendimento. “Os preços praticados por estes concorrentes são semelhantes ao da nossa empresa em função do tipo de produto e da receita utilizada, porém eles utilizam matéria-prima industrializada, mas com perda do sabor (ENTREVISTADO)”.

Pode-se dizer aqui que os sócios fizeram um planejamento da empresa antes de sua abertura, uma vez que elaboraram um plano de negócio que serviu como apoio para o cálculo dos investimentos, o estudo da concorrência, a pesquisa e prospecção dos clientes etc.

Ainda se tratando da concorrência a maior preocupação é com os próprios clientes, mais especificamente os supermercadistas e as padarias, que podem optar pela fabricação própria. Para diluir o efeito da concorrência uma das preocupações da empresa foi diversificar a clientela através de distribuidores em outros estados como Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Maranhão, Bahia e Tocantins, reduzindo o risco de concentração que, de acordo com o entrevistado “ainda é grande, mas já está sendo corrigido”.

Em se tratando de comercialização, desde a sua fundação, a empresa investe no atendimento aos clientes dos segmentos atacadista e varejista que compõem a carteira de negócios tal qual estabelecido em sua proposta comercial. Para atender às vendas externas no atacado e varejo as mesmas são feitas em veículos próprios com logomarca da empresa e conta ainda com caminhão para entregas mais rápidas na cidade e cidades próximas. A personalização externa é completada por vendedores treinados pela empresa por representantes autônomos e posteriormente foi expandida para outras cidades do Triângulo Mineiro e interior de São Paulo.

Em relação ao produto, segundo o entrevistado “a empresa foi criada para atender uma demanda em que se percebia uma lacuna deixada pela concorrência em relação ao pão de queijo, pois os produtos que são encontrados no mercado não privilegiavam o sabor”. Deste modo percebeu-se que a comercialização do produto atenderia a essa demanda. “O questionamento dos clientes com relação aos produtos concorrentes em geral vinha acompanhado da seguinte indagação: Pão-de-quê?” (ENTREVISTADO)

Portanto, a elaboração do produto da empresa Gama voltou-se para a pesquisa e experimentação das marcas disponíveis para que assim fosse criada uma receita que buscasse um sabor o mais próximo do que é feito em casa, utilizando produtos naturais ao invés de saborizantes artificiais. Chegou a uma receita que utilizasse um polvilho de melhor qualidade, assim como os ingredientes geralmente utilizados na receita caseira – ovos, manteiga, sal, óleo, água e queijo. O segredo está na composição e na quantidade de um ou outro ingrediente.

O pão-de-queijo é fabricado nos tamanhos de 15g, 25g e 100g. A empresa ainda fabrica biscoito de queijo de 30g, mas em menor quantidade, pois a demanda por este produto é bem menor.

A empresa chegou a lançar no mercado, em novembro de 2011, o pão de queijo light. De acordo com o entrevistado o lançamento deste novo produto:

“foi uma tentativa de diferenciar da concorrência e entrar na moda da dieta, mas o custo acabou ficando muito alto. A matéria-prima era escassa, usávamos um tipo especial de farináceo mais caro, para compensar teríamos que produzir em escala maior.”  
(ENTREVISTADO)

O pão de queijo light ficou apenas três meses no mercado, não chegando a causar grandes prejuízos para a empresa. A empresa chegou a fazer pesquisa de aceitação do produto, mas depois acabou esbarrando na questão dos custos que ficaram onerosos para o consumidor final, devido a impossibilidade de produção em escala maior.

Aqui nota-se presente uma questão da limitação de recursos, uma característica bastante presente no contexto das PME e citada na literatura (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; PINHEIRO, 1996)

A estrutura de vendas foi elaborada para atender os clientes institucionais e distribuidores, pois desde a identificação dos clientes a empresa optou pelo segmento atacadista e após a empresa estar em funcionamento é que surgiram as vendas de balcão, disponibilizando aos clientes a compra de varejo na matriz. Os distribuidores são em número de 2, sendo um próprio, localizado em São Luis – MA e o outro em Caruaru-PE. A empresa também conta com uma equipe de representantes autônomos direcionados a atender os clientes em seus próprios estabelecimentos. As entregas são realizadas em frota própria.

A empresa não optou pela venda direta do produto em gôndola de supermercado (ilha de frios), pois percebeu que em função de um custo de produção mais elevado, dada a qualidade da matéria-prima, não teria como praticar valores que competissem com os concorrentes. Assim ela vende o produto congelado e o cliente institucional assa o produto e vende em suas dependências ou revende (que é o caso dos distribuidores).

A empresa possui cerca de sessenta clientes institucionais, sendo quarenta e cinco fixos e quinze sazonais. Já os clientes pessoa física são em numero aproximado de duzentos. É possível detectar a concentração das vendas nos clientes institucionais (supermercados, distribuidor, hotéis, padarias e restaurantes) representando 90% do faturamento da empresa. E desses 90%, 50% do faturamento é proveniente de um só cliente, que é uma grande rede supermercadista do estado de Minas Gerais.

Verifica-se assim uma grande dependência de um só cliente, o que é visto como preocupante pela empresa. Conforme o entrevistado coloca “aconteceu naturalmente essa demanda por esta rede de supermercado, não foi algo planejado. Precisamos mudar esta situação e já estamos trabalhando para aumentar as vendas para outros clientes.”  
(ENTREVISTADO)

Para alavancar as vendas é feito contato constante com clientes e expansão das vendas para outras regiões, apesar das vendas se concentrarem em poucos clientes institucionais. A par desta realidade o mercado local tem sido ampliado por das vendas de balcão além da abertura de novas contas com clientes que fazem a distribuição do produto em outras regiões do país. Uma alternativa estudada é a produção terceirizada para que os revendedores coloquem sua marca própria.

A empresa trabalha com um número reduzido de fornecedores de matéria-prima, sendo o queijo comprado de apenas um fornecedor. O motivo principal para trabalhar com poucos fornecedores é a garantia da qualidade do produto final.

“Às vezes passamos aperto quando o fornecedor de queijo não consegue entregar, estou passando por isso agora. Amanhã vou precisar de 1000 quilos de queijo e o fornecedor não tem nem 300 quilos para me entregar”. (ENTREVISTADO)

Quando esse tipo de problema ocorre a empresa compra de outros fornecedores e isso ocorre muito em cima da hora, prejudicando um pouco o prazo da entrega. O custo de

produção não é alterado significativamente, pois o preço não varia muito de um fornecedor para outro.

Os sócios são os responsáveis pela tomada de decisão da empresa. Os controles são feitos pelos sócios, sejam eles financeiros, comerciais, de volume de vendas ou de logística. A empresa utiliza um sistema de controle gerencial simples, por meio de planilhas Excel.

“Eu e meu irmão que tomamos as decisões, aqui é bem centralizado. Os funcionários não têm competência suficiente, eu não tenho confiança para que eles tomem decisões e saibam informações estratégicas da empresa” (ENTREVISTADO)

O entrevistado tem uma maior dedicação à empresa em relação ao irmão, atuando cerca de 6 horas por dia na empresa, enquanto o irmão se dedica apenas 2 horas, pois tem outras atividades. O entrevistado também exerce atividade de representação em outro ramo.

Embora o irmão do entrevistado não seja tão atuante na empresa ele participa do processo de tomada de decisão, sendo sua opinião de grande importância nesse processo.

Em questão de planejamento a empresa, no início de suas atividades definiu formalmente o negócio da empresa, a missão, visão e os valores, que são apresentados a seguir:

- O Negócio – Empresa especializada na produção de pão-de-queijo;
- A Missão – Oferecer aos clientes um produto que preze pela qualidade de fabricação, utilizando produtos naturais e de qualidade, observando sempre a saúde do consumidor.
- A Visão – Ser uma empresa cuja idoneidade, a qualidade do atendimento e do produto sejam percebidas pelos clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores ampliando seu mercado de atuação.
- Os Valores – Uma empresa em que os aspectos familiares e o respeito sejam sua marca.

A empresa estabelece formalmente um planejamento a longo prazo com horizonte de 4 anos, traçando metas de vendas, custos, faturamento, expansão entre outras. Esse planejamento é revisto semestralmente, mas os sócios se reúnem praticamente toda a semana para verificar as metas de curto prazo. “O planejamento muda muito, as metas aumentam e diminuem de acordo com mercado. O consumo das regiões que estamos expandindo varia muito” (ENTREVISTADO)

As metas são traçadas em função do estudo da demanda onde a empresa já atua e onde pretende atuar. A empresa Gama contrata terceiros para fazer pesquisa de mercado, visitar clientes potenciais, avaliar se existe concorrência em locais mais carentes e avaliar o preço praticado pelos concorrentes. Tudo é documentado e tem a veracidade checada pelo entrevistado.

O que é planejado não é repassado integralmente aos funcionários, pois são ações estratégicas da empresa, como, por exemplo, a questão dos investimentos. Para os funcionários são repassados as ações relativas às metas e planos de aumento de produção.

No que tange ao ambiente geral (mediato) da organização é feito um acompanhamento do mercado financeiro em termos das taxas de mercado (para financiamento) praticadas. A questão tecnológica também é acompanhada. Conforme coloca o entrevistado “Até agosto de 2012 vamos investir 120 mil reais para compra de maquinário novo e aprimoramento do antigo”.

Além do aumento do volume de produção, já citado anteriormente, para o horizonte de quatro anos a empresa quer aumentar o número de distribuidores próprios de um para cinco. O processo de abertura de duas distribuidoras já está em andamento, sendo uma em Salvador-BA e a outra em Macéio-AL e as outras duas estão em avaliação, com possibilidade de serem abertas em Curitiba-PR e Palmas-TO.

Contudo haverá a necessidade de aumentar a produção quantitativa e qualitativa, pois o equipamento atual não produz uma medida de pão-de-queijo de 80g além de a empresa não possuir um refrigerador maior. Neste momento a empresa trabalha com um estoque de reserva de quatro toneladas que ficam armazenadas em refrigerador terceirizado.

Para que os investimentos em mais equipamentos sejam efetuados ainda é necessário estabelecer a empresa em função do pouco tempo de atividade.

A empresa tem como uma das prioridades a diminuição do problema da concentração de clientes a empresa pretende diversificar a carteira, produzir mais um tamanho de pão-de-queijo e ampliar o mercado.

Ainda em termos de futuro da empresa o entrevistado relata que “o meu objetivo é fazer a empresa crescer, chegar às metas estabelecidas para os quatro anos e depois vender, mas meu irmão não concorda com isso. Não concorda porque quem está à frente do negócio sou eu” (ENTREVISTADO). Percebe-se então certa divergência entre os sócios em termos do futuro da empresa.

A empresa já tem recebido algumas propostas de compra, mas, coloca o entrevistado:

“é preciso avaliar com calma, tem um pessoal avaliando o valor da empresa para a gente. Para agora é preciso ter paciência e estudar direito as propostas. Para um horizonte maior para não abandonar o negócio, se for o caso, eu fico com a distribuição, pois produzir e vender é muito difícil” (ENTREVISTADO)

Analisando as informações da empresa Gama sob o modelo de Gueguen (2009) pode-se estabelecer o seguinte quadro:

Recurso à intuição	Foco no que é próximo	Pressão Temporal
<p>- Pouco presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa planeja suas atividades desde antes da sua fundação (plano de negócio);</li> <li>• Planejamento de longo prazo estabelecido;</li> <li>• Ações traçadas em função de metas e pesquisas (mercado e concorrência);</li> <li>• Falta de confiança nos funcionários e centralização das decisões no entrevistado (mas não implica em decisões não intuitivas)</li> </ul> <p>- Característica presente: ações traçadas em função do desejo do entrevistado: crescimento da empresa para posterior venda</p>	<p>- Presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação maior com o ambiente imediato da organização: concorrentes, fornecedores, clientes.</li> <li>• Alguma preocupação com o ambiente mediato: taxas financeiras praticadas pelo mercado (financiamento) e tecnologia</li> </ul>	<p>- Bastante presente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento acaba sendo bastante alterado devido às características de mercado, levando à situações de urgência</li> <li>• Vendas concentradas em um cliente (com tentativa de mudança desta situação, que ainda não foi alcançada)</li> <li>• Dependência de poucos fornecedores, o que leva a ações emergenciais, podendo prejudicar a entrega.</li> </ul>

Quadro 1: Classificação informações da empresa Gama de acordo com o modelo de Gueguen (2009)

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação ao quadro, pode-se comentar que ao contrário do que é apontado pela literatura (ALMEIDA, 2001; LEONE, 1999), a estratégia da empresa Gama não pode ser considerada como intuitiva e pouco formalizada. As ações são traçadas e revistas de forma periódica com base em pesquisas de mercado, concorrência e demanda. A empresa sabe onde quer chegar, buscando trabalhar com um produto diferenciado e atender uma clientela onde a concorrência é bastante menor quando comparada aos produtos vendidos em gôndolas de supermercados.

O recurso à intuição pode ser apontado apenas quando se considera que o entrevistado realiza as ações em função de seu objetivo em relação à empresa, crescer e vender, mesmo isto sendo contrário à vontade do outro sócio.

Já a perspectiva foco no que é próximo apresenta-se como influente na estratégia da empresa, havendo pouca preocupação com o ambiente mediato da organização. Isso vai ao encontro com a característica da limitação de recursos (financeiros e de tempo) da pequena empresa e da centralização das decisões na figura do dirigente (TERENCE; ESCRIVÃO, 2001).

Pode-se considerar então que a pressão temporal foi a perspectiva que apresentou maior influência na estratégia da empresa Gama, uma vez que, mesmo havendo um planejamento a longo prazo, a curto prazo as decisões mudam com bastante frequência, devido às características do mercado, com uma variação considerável do consumo nas regiões atendidas pela empresa. Além disso, é evidente a dependência da empresa em relação a um cliente em específico, podendo gerar problemas para a empresa caso haja quebra de contrato, e a fornecedores, que leva a empresa a tomar ações emergenciais quando o fornecedor não consegue atender aos pedidos, atrasando a entrega e podendo prejudicar a relação com os clientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo conseguiu atingir o objetivo proposto, que foi compreender a estratégia adotada por uma pequena empresa do setor alimentício localizada na cidade de Uberlândia – MG, de acordo com o modelo de análise da gestão estratégica em pequenas empresas elaborado por Gueguen (2009).

A empresa pesquisada, contrariando a literatura não apresenta um processo intuitivo e informal em relação à estratégia. E sim procura se diferenciar no mercado, traçar metas e realizar ações que possibilitem o seu crescimento, para uma futura venda, de acordo com a vontade de um dos sócios.

A pressão temporal, perspectiva do modelo de Gueguen (2009) mais relevante na estratégia da empresa, é algo que deve ser tratado de forma mais cuidadosa. A empresa Gama, já se preocupa com a dependência de um cliente em específico, apesar de ainda não ter conseguido diminuir a concentração de vendas para este cliente.

A dependência dos fornecedores é algo que merece ser considerada também, mediante a perspectiva de crescimento da empresa, através da ampliação dos mercados atendidos e conseqüentemente da necessidade de ampliação da produção. A empresa deveria buscar outros fornecedores, sobretudo de queijo, que é o fornecedor que apresenta maiores problemas em atender aos pedidos.

A pesquisa apresenta como limitação principal a análise de apenas uma empresa, impossibilitando a generalização dos resultados. Outra limitação foi o fato de a entrevista ter sido feita apenas com um dos sócios, portanto teve-se apenas a visão de um dos sócios. Os resultados poderiam ter sido diferentes caso o outro sócio e os funcionários tivessem sido entrevistados.

Como pesquisas futuras recomenda-se a aplicação do modelo de Gueguen (2009) em um maior número de organizações, dentro do mesmo setor e também em diferentes setores.

Deve-se considerar que a empresa pesquisada é bastante jovem, assim seria interessante, futuramente, que a pesquisa fosse feita em empresas com mais e menos tempo no mercado, verificando se tal fator impacta nos resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVES, Z.M.M.B.; SILVA, M.H.G.F.D. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Padéia**, Ribeirão Preto, v.2, fev/jul, 1992.
- ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, J. E. **Implantando a administração estratégica.** Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonsky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, S. L. A abordagem clássica da estratégia já morreu? – uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. In: **XXXII Encontro da Anpad.** Rio de Janeiro, 2008.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.
- BULGACOV, S. et. al. **Administração Estratégica: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, F. P. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGUER, E.G.S.; HAYASHI JÚNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, mai./ago. 1999.
- GUEGUEN, G. Pme et stratégie: quelles spécificités? **Economie et Management**, nº 131, avril, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.5, 2007.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr / jun., 1999.
- LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, p. 169-187, abr./jun. 2010.
- LOBATO, D.M. et al. **Estratégia de empresas.** - 5.ed – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps toward a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n.4, p.565-588, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L.L.S.; ALVES,R.C., ALMEIDA,K.N.T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**. Out/dez. 2007.

SILVA, A.C.R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientação de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Rev. Florianópolis : UFSC, 2005.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: **II Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Londrina, 2001.

TERENCE, A.C.F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 2008. 253 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1.ed. 15. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, out/dez, 2004