

Formulação estratégica para micro e pequenas empresas, reflexões e sugestões

ALEXSSANDRO AUGUSTO PEREIRA CORREA DE MELLO

USP - Universidade de São Paulo

alexssan@terra.com.br

LEANDRO DE PAULA

Fundação Instituto de Administração - FIA

leandro.paula@gmail.com

À FIA por conectar alunos e professores, dois agentes do conhecimento e desenvolvimento empresarial, acadêmico e profissional.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM MICROEMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

RESUMO

Micro e pequenas empresas desempenham importante papel na economia brasileira, sendo responsáveis pela geração da maioria dos empregos dos países. Estudos indicam que grande parte dos problemas enfrentados por estas empresas, causadores da alta taxa de mortalidade, são relacionados a questões estratégicas. Neste contexto, modelos de formulação estratégica que levam em consideração as particularidades destas empresas são muito importantes. Este trabalho visa revisar a literatura existente sobre estratégia para micro e pequenas empresas, e através de um estudo de caso, analisar a aplicação de um modelo de formulação estratégica focado em micro e pequenas empresas, identificando as facilidades e dificuldades encontradas no processo e propondo melhorias.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas representam uma fatia muito importante do total de empresas da economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2012), em 2011 elas totalizavam 6,3 milhões de empresas no Brasil, constituindo cerca de 99% de todas empresas existentes, gerando 51,6% dos empregos formais do país e 39% da massa de salários.

Embora estas empresas sejam muito importantes na economia do país, sua mortalidade, atingindo 27% no primeiro ano, 38% no segundo ano e 46% no terceiro ano de operação, segundo estudo realizado pelo SEBRAE de São Paulo (SEBRAE, 2008).

Este mesmo estudo do SEBRAE (2012) aponta o planejamento estratégico como o fator mais importante para a sobrevivência das empresas, e um estudo feito por De Bortoli Neto (1980) identificou que 80% dos problemas das micro e pequenas empresas são relacionados a questões estratégicas, enquanto somente 20% são relacionados a recursos.

Neste cenário, é fundamental que os dirigentes das micro e pequenas empresas empreguem as técnicas e ferramentas de formulação estratégica para garantir a sobrevivência das empresas.

Segundo Terence (2002), uma das principais razões para a não utilização das ferramentas de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é o fato de grande parte da literatura existente sobre o assunto ser focada em grandes empresas. A autora complementa dizendo que modelos de planejamento estratégico criados para pequenas empresas devem levar em consideração as especificidades destes tipos de empresa.

Através de pesquisa bibliográfica, os principais modelos de formulação estratégica para micro e pequenas empresas, baseados na realidade das empresas brasileira, propostos nos últimos 15 anos que foram encontrados foram: Terence (2002) e Mello (2006).

O objetivo geral deste trabalho é descrever a experiência da utilização de um destes modelos de formulação estratégica voltados para micro e pequenas empresas, identificando as vantagens trazidas pelo modelo e as dificuldades encontradas.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Revisar literatura existente sobre micro e pequenas empresas brasileiras, levantando suas principais características, dificuldades e especificidades para formulação estratégica.
- Revisar modelos recentes de formulação estratégica para micro e pequenas empresas, que considerem as particularidades de empresas deste porte no Brasil.
- Identificar qual o modelo recente de formulação estratégica mais se adequa às particularidades das micro e pequenas empresas brasileiras.
- Entender se o modelo de formulação estratégica utilizado facilita a elaboração de uma estratégia para a empresa sendo estudada e endereça as dificuldades enfrentadas pelo dirigente.
- Identificar possíveis melhorias no método de formulação estratégica que foi adotado.

Para isto, será feita a análise qualitativa sobre a utilização do modelo de formulação estratégica em uma microempresa do setor de alimentício, fundada em 2011 e sediada em São Paulo.

Outros dirigentes poderão se basear no modelo descrito para adotar uma ferramenta formal de formulação estratégica em suas empresas.

2. Contexto Investigado

A empresa estudada neste trabalho classifica-se como uma micro empresa do setor alimentício.

A importância socioeconômica das empresas brasileiras de porte micro e pequena fica mais evidente a cada ano que passa.

As micro e pequenas empresas apresentaram em 2011 a um total de 15,6 milhões de postos de trabalho, totalizando 51,6% dos empregos privados não agrícolas formais do país e 39,5% da massa de salários, conforme Figura 1 e Figura 2, dados que evidenciam a importância socioeconômica destas empresas no país (SEBRAE, 2012).

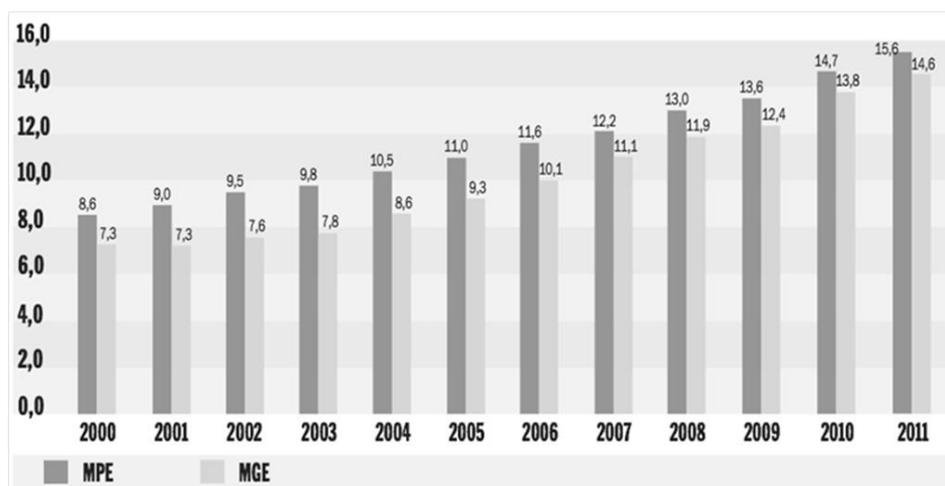


Figura 1 - Gráfico da Evolução do número de empregos por porte de empresa no Brasil (em milhões).
Fonte: SEBRAE (2012).

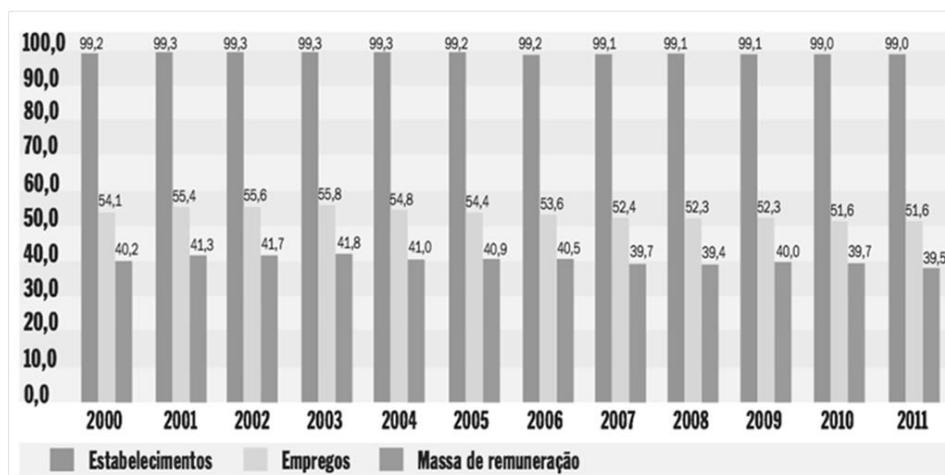


Figura 2 - Gráfico da Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e na massa de remuneração paga aos empregados formais (em %).
Fonte: SEBRAE (2012).

Segundo o IBGE (2003), não há uma única forma adotada para delimitar as micro e pequenas empresas o Brasil. Diferentes critérios são adotados pela legislação e por instituições financeiras, como faturamento e número de pessoas ocupadas. O principal motivo é que a finalidade e os objetivos das entidades que fazem essa segmentação são diferentes, como regulamentação, crédito e estudos.

O BNDES utiliza a Receita Operacional Bruta Anual para classificar o porte das empresas da seguinte maneira:

- a) Microempresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada de até R\$ 2.400 mil (dois milhões e quatrocentos mil reais).

- b) Pequenas Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 2.400 mil (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 16.000 mil (dezesesseis milhões de reais).
- c) Médias Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16.000 mil (dezesesseis milhões de reais). e inferior ou igual a R\$ 90.000 mil (noventa milhões de reais).
- d) Médias-Grandes Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 90.000 mil (noventa milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 300.000 mil (trezentos milhões de reais).
- e) Grandes Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300.000 mil (trezentos milhões de reais).

A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06) (IBGE 2013) adota a receita bruta anual para classificar as empresas da seguinte maneira:

- a) Microempresa: Receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
- b) Pequenas Empresas: Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior ou igual a R\$ 3.600 mil (três milhões e seiscentos mil reais).

Já o SEBRAE (2013) utiliza o número de funcionários da empresa como critério de classificação do porte de empresas, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Classificação das Empresas segundo número de funcionários

Classificação (porte)	Número de Empregados	
	Indústria e Construção	Comércio e Serviços
Microempresa	0 a 19	0 a 9
Empresa de Pequeno Porte	20 a 99	10 a 49
Empresa de Médio Porte	100 a 499	50 a 99
Empresa de Grande Porte	Mais de 499	Mais de 99

Fonte: site <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-dirigente>, acesso em 31/08/13.

Desta forma, a empresa pesquisada Nutri A Consultoria, se enquadra como micro empresa em todos os três parâmetros, uma vez que apresentava durante o estudo faturamento inferior a 360 mil reais e quatro colaboradores (empregados).

Sua proprietária, e dirigente, buscava parâmetros para formular a estratégia que a empresa deveria seguir para garantir crescimento durante os próximos anos. Assim, pôde-se estudar a empresa e desenvolver, a partir de duas metodologias, uma proposta de etapas de formulação estratégica. Aberta em 2011 e sediada na cidade de São Paulo, a Nutri A é uma empresa voltada para prestação de serviços no segmento alimentício, auferiu uma receita bruta de 54 mil reais no exercício fiscal de 2012 e uma receita bruta de 98 mil reais no exercício fiscal de 2013. Inicialmente criada com o objetivo de prestar uma ampla gama de serviços relacionados à Nutrição, como desenvolvimento de alimentos, projetos de qualidade de vida para empresas, atendimentos de pessoas com nutricionistas e cursos, a empresa acabou passando por mudanças no seu portfólio de serviços e seu mercado-alvo, deixando de atender pessoas físicas e focando em serviços para indústrias alimentícias. O principal fator

motivador foi o surgimento de oportunidades e contratos de longo prazo com indústrias, além da experiência prévia da proprietária neste setor.

Em 2012, a empresa aumentou o número de clientes atendidos e introduziu o serviço de controle de qualidade na produção de alimentos, possibilitando o aumento de sua receita bruta.

Já em 2013, a empresa conseguiu aumentar a adoção de seus serviços em um cliente importante, dobrando a receita bruta anual. Isso foi dado através da venda de um contrato de longo prazo para prestação de serviço de controle de qualidade, assim como pesquisa e desenvolvimento de alimentos.

Em 2013 os serviços oferecidos pela empresa eram:

- a) Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos alimentícios.
- b) Controle qualidade no processo industrial de produção de alimentos.
- c) Projetos de Marketing nutricional.
- d) Rotulagem de alimentos.
- e) Treinamento de boas praticas de fabricação e treinamento de equipe de vendas e serviço de atendimento ao cliente.

A Figura 3 representa o organograma da empresa. A dirigente desempenha o papel de sócia diretora, sendo responsável por todo planejamento, administração do negócio, decisões técnicas dos projetos, assim como treinamento e coordenação das tarefas dos assistentes.

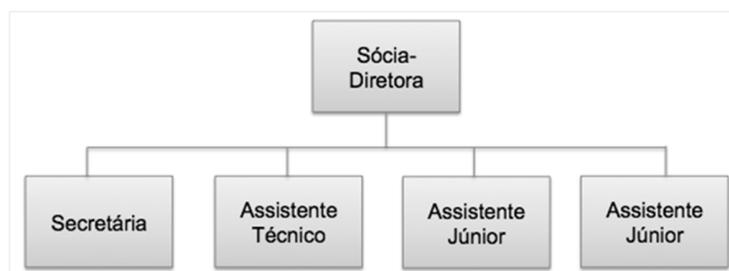


Figura 3 - Organograma da Nutri A

Fonte: Os autores

3. Diagnóstico da Situação-Problema

Levantou-se que a empresa não havia adotado nenhum processo formal ou ferramenta para definição da estratégia da empresa. A dirigente indicou que não considerou necessário, pois conhecia o setor onde a empresa iria atuar e os concorrentes.

Quanto aos conhecimentos sobre métodos de formulação estratégica, a dirigente indicou que somente conhecia a técnicas de análise SWOT. Isto está de acordo com Terence (2002) que indica que a maioria dos dirigentes de pequenas empresas desconhece ou tem poucos conhecimentos sobre ferramentas de definição estratégica.

Mesmo não tendo sido adotado um processo formal de definição da estratégia, foi verificado que a proprietária havia definido elementos básicos da estratégia da empresa. A empresa buscava diferenciação pela alta qualidade e customização dos serviços às necessidades dos clientes, focando em indústria de pequeno e médio porte.

Os concorrentes da empresa foram identificados quando esta foi aberta, e seus serviços foram analisados, porém não foi feita a análise do posicionamento destes. O maior desafio da dirigente indicou enfrentar para obter informações relativas a preço e detalhes do serviço dos concorrentes é que estas não estão disponíveis no mercado.

Foi observado que os objetivos estratégicos estavam claros para a dirigente, porém estes não eram compartilhados com os funcionários da empresa, e eram focados em um período de no máximo 12 meses. Os objetivos estratégicos levantados pela dirigente são:

- a) Expansão do número de clientes
- b) Aumento da receita operacional bruta mensal

Não havia um plano formal de ações da empresa, focado em atingir ou buscar estes objetivos estratégicos, embora a proprietária tenha indicado que estes seriam atingidos através da prospecção de novos clientes e a introdução de um novo tipo de serviço (rotulagem de alimentos). Isto também está de acordo com as particularidades das MPEs levantadas por Terence (2002), de informalidade e pouco planejamento.

A Figura 4 exhibe a situação da estratégia vigente na empresa, que condiz com as particularidades das micro e pequenas empresas identificadas através da revisão bibliográfica.



Figura 4 - Estratégia vigente antes do processo de elaboração de nova estratégia
Fonte: Os autores.

Assim a situação-problema trabalhada neste estudo foi: qual seria uma possível recomendação de formulação estratégica dada às características apresentadas pela empresa?

4. Análise da Situação-Problema e Contribuição Tecnológica-Social

Segundo Oliveira (1994), uma das características das pequenas empresas brasileiras é o fato de frequentemente serem dirigidas pelo fundador, que muitas vezes desenvolveu suas atividades com um estilo pessoal, centralizador e não integrado, algo também identificado por IBGE (2003) e Pinheiro (1996). Este dirigente normalmente ocupa parte considerável do seu tempo na sobrevivência da empresa, com ações focadas no curto prazo, fazendo com que muitas vezes ameaças maiores não sejam percebidas (OLIVEIRA, 1994).

Terence (2002) identificou um conjunto de particularidades das pequenas empresas que justificam um processo diferenciado de gestão, que estão descritas nos próximos parágrafos.

Particularidades comportamentais são as relacionadas aos aspectos pessoais do micro e pequeno dirigente, como o otimismo, o individualismo, a liderança do proprietário, centralização das decisões, improvisação, imediatismo de resultados. Ainda segundo Terence (2002), a maioria dos pequenos dirigentes desconhece técnicas administrativas e poucos

conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, e por consequência, pouco ou nenhum conhecimento sobre técnicas de formulação estratégica.

Segundo Coelho & Souza (1999) *apud* TERENCE (2002), o pequeno dirigente é relutante em se dedicar ao planejamento estratégico, visto que considera como sendo um assunto muito técnico, que demanda muito tempo e que traz poucos resultados práticos, sendo exatamente o oposto dos valores de imediatismo deste grupo de dirigentes.

Particularidades estruturais costumam ser as mais citadas na literatura, e estão associadas à organização da pequena empresa. Entre as principais particularidades estruturais temos:

- a) Falta de recursos e pessoal qualificado.
- b) Inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais.
- c) Informalidade das relações entre os funcionários, que podem causar problemas na comunicação interna de metas e estratégias dirigentes, o que leva muitas vezes a uma gestão marcada por tomada de decisões sem formalidade e objetividade.
- d) Estrutura organizacional reduzida.
- e) Administração não-profissional, que muitas vezes é relacionada ao fato dos proprietários das micro e pequenas vezes contratarem familiares, mesmo que estes não estejam preparados para administrar o negócio.
- f) Falta de planejamento.

Particularidades contextuais são relacionadas ao efeito que o ambiente externo tem na empresa e não são controláveis pelos dirigentes das empresas. São elas:

- a) Pouca informação sobre o mercado e os produtos, que é apontada como a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico nas pequenas empresas.
- b) Dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial.
- c) Dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

Grande parte dos estudos feitos sobre formulação estratégica é voltada para analisar e atender as necessidades das grandes corporações. Isso acaba constituindo um problema para os dirigentes das micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo Terence (2002), isso é uma das razões para a não utilização de técnicas de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

Almeida (1994) defende que a formulação estratégica para pequenas empresas deve ser simplificada pois os pequenos dirigentes não possuem tempo e recursos para realizar um planejamento estratégico complexo e costumam ser imediatistas, procurando um rápido resultado para suas ações.

Neste cenário, alguns autores procuraram criar novos modelos, adaptados às necessidades das micro e pequenas empresas brasileiras, considerando as características e particularidades supracitadas destas empresas.

Através de pesquisa bibliográfica, chegou-se a dois modelos de formulação estratégica para micro e pequenas empresas publicados, que levam em consideração a realidade das empresas brasileiras, a saber: Terence (2002) e Mello (2006).

O método proposto por Mello (2006) foca na definição dos recursos disponíveis a empresa e na forma como estes podem ser utilizados para alcançar objetivos estratégicos, não englobando questões de pré-formulação, como análise ambiental, análise interna, definição de missão e visão, e nem questões de implementação e controle.

Tomando como base um artigo de Hayes (1985) que defende uma inversão na lógica da estratégia normalmente adotada que primeiro estabelece objetivos, em seguida desenvolve meios para alcança-los, e por fim identifica quais recursos a empresa dispõe e quais são

necessários para atingir os resultados, e os estudos de De Bortoli Neto (1980) que identificam que não é a falta de recursos o maior problema das micro empresas, mas sim questões estratégicas, Mello (2006) propõe um método de formulação estratégica onde primeiro são identificados os recursos disponíveis à empresa, em segundo lugar são identificados os meios de empregá-los e finalmente são estabelecidos os objetivos estratégicos.

Assim, Mello (2006) defende que dadas particularidades das micro e pequenas empresas (proprietários exercerem função de dirigentes, contato próximo entre dirigente e funcionários, centralização da decisão em poucas pessoas, dificuldade de acesso ao crédito, baixo poder de barganha junto a fornecedores e clientes), a inversão da lógica no processo de definição da estratégia provê aos seus dirigentes um método mais adequado à realidade e, portanto, com maior probabilidade de alcançar resultados positivos.

A Figura 5 identifica os passos do método de formulação estratégica proposto e os autores que serviram de base para cada etapa. Estes passos serão descritos abaixo.

SEQUÊNCIA	ETAPAS	DESCRIÇÃO	ADAPTADO DE:
Identificação de recursos	1	Determinar quais os recursos serão considerados para o processo de formulação estratégica	Robert Hayes
Definição dos meios	2	Determinar a Estratégia Genérica	Michael Porter
Definição dos meios	3	Determinar o conjunto de produtos e mercados	H. Igor Ansoff / Constantinos Markides / Michael Porter / David Aaker / Henry Mintzberg
Definição dos meios	4	Determinar os vetores de crescimento	H. Igor Ansoff
Definição dos meios	5	Determinar com quais concorrentes a empresa irá competir	David Aaker/ Constantinos Markides
Definição dos meios	6	Determinar se existe a possibilidade de integração vertical	H. Igor Ansoff e David Aaker
Definição dos meios/ implementação	7	Desenhar ações (plano) que conduzam a empresa a ter uma maneira (perspectiva) consistente de atender aos clientes escolhidos com os produtos escolhidos (posição)	Henry Mintzberg
Definição dos meios/ implementação	8	Criar condições para aproveitar as oportunidades de negócio (padrão)	Henry Mintzberg
Definição dos meios/ implementação	9	Incorporar estas oportunidades dentro das futuras ações	Henry Mintzberg
Estabelecer os objetivos	10	Estabelecer os objetivos	Robert Hayes
Desenvolver vantagens competitivas	11	Construir Vantagens Competitivas	David A. Aaker / Sergio Zaccarelli

Figura 5 - Tabela do Método de Formulação Estratégica para MPes
Fonte: Mello (2006)

Por sua vez, Terence (2002) apresenta um roteiro para elaboração de planejamento estratégico baseado na análise das características de planejamento estratégico, particularidades de pequenas empresas e especificidades de planejamento estratégico para pequenas empresas estudadas. Da mesma forma que o modelo de Mello (2006), este roteiro é focado na formulação da estratégia e não inclui as fases de implementação e controle.

O roteiro (figura 6) procura superar os obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas para a elaboração do planejamento estratégico e usa como base cinco metodologias de planejamento estratégico propostas por autores da área: Almeida (1994), Fischmann (1987), Oliveira (1991), Certo & Peter (1993), Thompson Jr. & Strickland III (2000).

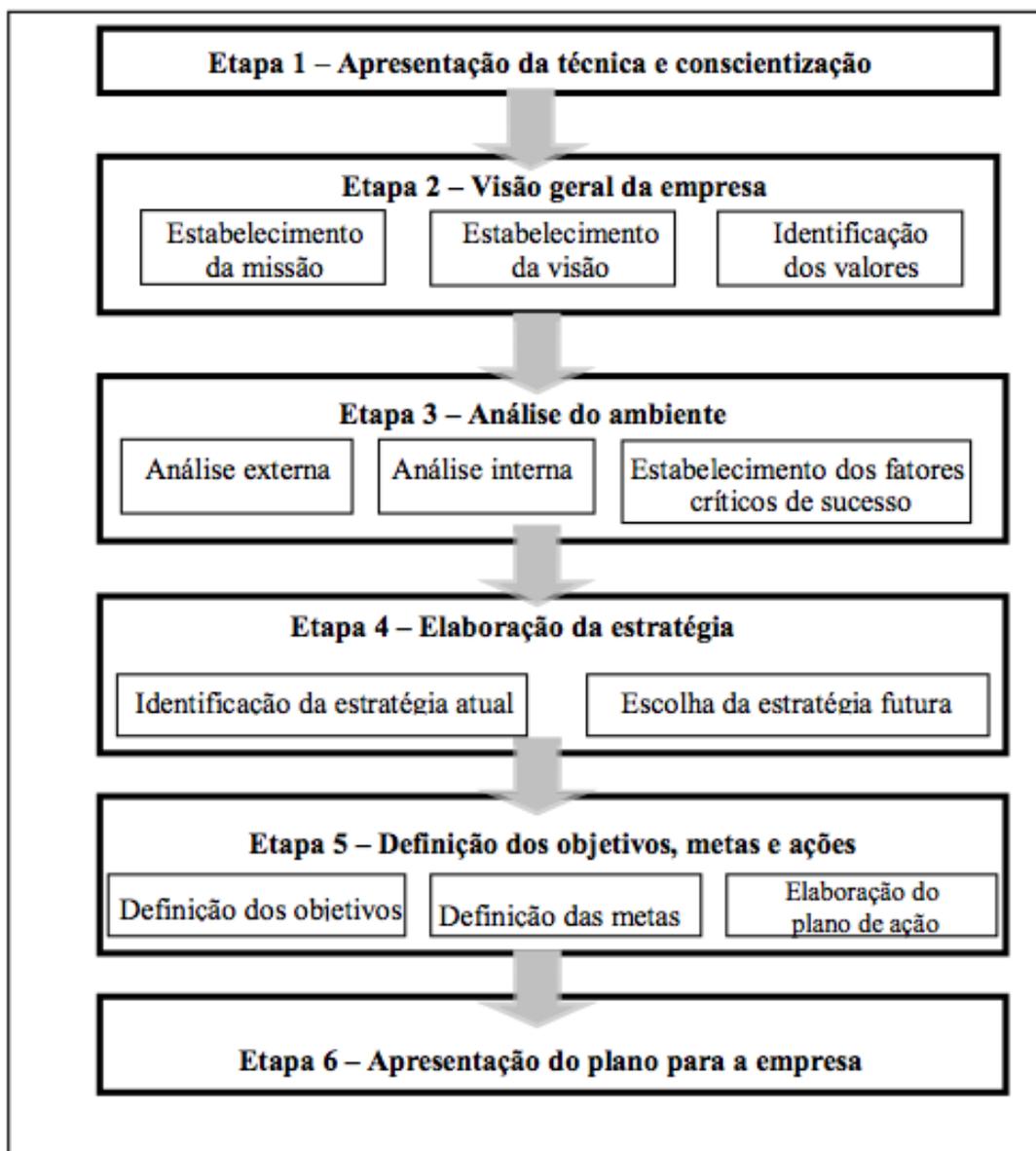


Figura 6 - Roteiro de elaboração de planejamento estratégico
Fonte: Terence (2002)

Sendo assim, para comparar as 2 metodologias e propor qual será empregada neste estudo de caso, será analisado qual destas metodologias está mais alinhada às particularidades da empresa em foco e de sua dirigente.

a) Foco nos recursos disponíveis para as empresas

Como uma das características principais das micro e pequenas empresas é a falta de recursos, conforme descrito no capítulo sobre as particularidades das MPEs, é importante que a metodologia de formulação estratégica considere que os recursos constituem um fator

limitante para a execução da estratégia escolhida, logo a estratégia proposta deve estar bastante alinhada com os recursos disponíveis na empresa.

Neste critério, a metodologia proposta por Mello (2006) está bastante alinhada com às restrições das MPEs, pois foca na definição dos recursos disponíveis e na forma como estes podem ser utilizados para alcançar os objetivos estratégicos, tendo a identificação dos recursos como sua primeira etapa, procurando fazer com que o dirigente analise cuidadosamente todos recursos disponíveis, não somente os recursos materiais e financeiros.

Já o roteiro proposto por Terence (2002), embora indique em algumas etapas que os recursos disponíveis devem ser considerados, não possui uma etapa focada em fazer o dirigente identificar quais são os recursos disponíveis para a empresa.

b) Necessidade de identificar a estratégia vigente

Como descrito anteriormente, a maioria dos micro e pequenos dirigentes tem poucos conhecimentos sobre os conceitos de formulação estratégica e muitas vezes é relutante dedicar tempo ao planejamento estratégico. A estratégia da empresa muitas vezes não é documentada, e os objetivos são passados de forma informal para os funcionários. Logo, a identificação da estratégia vigente é uma tarefa complexa, visto que requer informações que os dirigentes muitas vezes não possuem documentadas.

O roteiro proposto por Terence possui uma etapa dedicada a identificação da estratégia vigente na empresa, através da análise das ações, investimentos e planos feitos na empresa.

Já a metodologia proposta por Mello foca na definição da nova estratégia, sendo mais direta, o que está mais alinhado ao comportamento imediatista dos micro e pequenos dirigentes e adequada a condição predominante das MPEs de falta de documentação e formalização dos objetivos e estratégia.

c) Preparação para o processo de formulação estratégica

Terence (2002) aponta que a falta de informações sobre seu desempenho, falta de atitude de buscar informações sobre o ambiente, sobre o futuro do mercado, e visão subestimada da concorrência são características que dificultam as pequenas empresas no processo de planejamento estratégico.

A metodologia proposta por Terence possui 2 etapas que auxiliam a equipe que está trabalhando na formulação estratégica a entender melhor a empresa, sua missão, visão, valores, suas características internas e externas, contando com uma série de perguntas que auxiliam a chegar nas informações que serão utilizadas nas etapas posteriores do roteiro.

A metodologia proposta por Mello não engloba questões de pré-formulação da estratégia da empresa, como análise ambiental, análise interna, definição de missão e visão.

Sendo assim, a metodologia proposta por Terence é mais adequada a preparar a equipe a definir a estratégia, através do levantamento das informações importantes sobre a empresa e o ambiente onde atua.

d) Simplificação da definição da nova estratégia

Conforme apontando por Pinheiro (1996), na sua maioria os pequenos dirigentes não possuem conhecimentos de técnicas de planejamento estratégico. Sendo assim, a metodologia que mais se adequa ao perfil dos micro e pequenos dirigentes será aquela que simplifique o processo de definição da estratégia e que não exija conhecimentos prévios das técnicas e conceitos da área.

O roteiro proposto por Terence contém uma etapa de elaboração da estratégia onde a equipe deve identificar qual a estratégia atual da empresa e deve escolher a estratégia futura. Como auxílio no roteiro, somente são apresentadas as 3 estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986).

Já a metodologia proposta por Mello decompõe a definição da estratégia em 5 etapas e descreve cada uma delas, dando exemplos das opções que podem ser escolhidas pelo dirigente e apresentando ferramentas para auxiliar nestas etapas, como as 5 possíveis vantagens

competitivas apresentadas por Zacarelli (2003), as possíveis estratégias de crescimento propostas por Ansoff (1977) e as estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986). Desta maneira, a definição da estratégia é bastante simplificada, o que faz com que esta metodologia esteja mais alinhadas as particularidades das MPEs neste critério.

e) Comunicação da estratégia e objetivos para funcionários da empresa

A comunicação das metas e estratégias nas MPEs costuma não ser eficiente, e o dirigente costuma não explicitar as estratégias adotadas aos funcionários, sendo que muitos dirigentes consideram a estratégia como sendo algo sigiloso, o que gera dificuldades no comprometimento dos funcionários à missão, visão e metas da empresa.

Terence inclui em seu roteiro uma etapa para a equipe comunicar a todos colaboradores da empresa a estratégia e ações necessárias para atingir o objetivo, sendo apresentadas de forma clara, concisa e viável, para obter o comprometimento dos colaboradores.

Mello não incluiu em sua proposta uma etapa para a comunicação da estratégia. Sendo assim, o roteiro de Terence tem vantagem neste critério.

A Figura 7 apresenta o resultado da comparação entre as metodologias de formulação estratégica focadas em micro e pequenas empresas propostas por Terence (2002) e Mello (2006).

Como um número maior de características da metodologia proposta por Mello foram consideradas mais alinhadas às particularidades das micro e pequenas empresas, recomenda-se que esta seja o ponto de partida para o início de um processo de formulação na empresa estudada.

As vantagens identificadas nesta metodologia são relacionadas a característica de simplificar a definição da nova estratégia através da sua decomposição em diferentes etapas, onde cada uma tem como objetivo definir um fator diferente da estratégia, iniciar o processo através da identificação dos recursos disponíveis para a empresa e guiar todo o processo para que a estratégia definida seja atingível com estes recursos, o que a torna viável, e ser bastante direta, focando na definição da nova estratégia, o que é altamente adequado devido às características comportamentais dos micro e pequenos dirigentes brasileiros.

CARACTERÍSTICA	MELLO (2006)	TERENCE (2002)	METODOLOGIA MAIS ALINHADA
Foco nos recursos disponíveis para a empresa	Altamente focada nos recursos, sendo que a primeira etapa consiste em identificar os recursos disponíveis	Não possui etapa dedicada à identificação dos recursos disponíveis	Mello (2006)
Necessidade de identificar a estratégia vigente	Não necessária. Foca na definição da nova estratégia	Sim, há uma etapa dedicada a identificação da estratégia vigente	Mello (2006)
Preparação para o processo de formulação estratégica	Não engloba questões de pre-formulação da estratégia, como análise ambiental, missão e visão	Possui 2 etapas dedicadas a entender a empresa e seu ambiente interno e externo	Terence (2002)
Simplificação da definição da nova estratégia	Decompõe a definição em 5 etapas, apresentando ferramentas e técnicas	Sugere a utilização de uma das 3 estratégias genéricas de Porter	Mello (2006)

Comunicação da estratégia para os funcionários	Não incluída na metodologia	Inclui etapa para comunicar a estratégia e ações para todos funcionários	Terence (2002)
--	-----------------------------	--	----------------

Figura 7 - Comparação entre metodologias de formulação estratégica
 Fonte: Elaboração própria

Para orientar a dirigente na formulação da nova estratégia da empresa, o método proposto por Mello (2006) foi seguido, e observações foram feitas sobre as facilidades e dificuldades encontradas em cada etapa do processo.

1) Determinar os recursos

A dirigente inicialmente focou bastante nos recursos materiais e físicos. Esta ferramenta foi bastante útil para a dirigente identificar uma ampla gama de outros recursos que não estavam sendo considerados em seus planos. A dirigente considerou esta etapa bastante simples e fácil. A Figura 8 lista os recursos identificados pela proprietária.

TIPO DE RECURSO	RECURSOS IDENTIFICADOS
HUMANOS	Uma dirigente com amplo conhecimento técnico e comercial, um assistente técnico nível pleno, uma secretária, e 2 assistentes de nível iniciante.
FINANCEIROS	Capital próprio, fluxo de caixa
MERCADOLÓGICOS	Bom portfólio de produtos para a indústria de alimentos, contatos importantes com clientes alvo, experiência no desenvolvimento de produtos para diversos clientes
MATERIAIS E FÍSICOS	3 notebooks, 1 celular, 3 posições de trabalho, sala alugada, impressora, micro ondas, armários, arquivos, web site, 1 linha fixa de telefone, acesso a internet
ADMINISTRATIVOS	Controle financeiro, contadora

Figura 8 - Recursos da empresa Nutri A.
 Fonte: Os autores.

2) Determinar a Estratégia Genérica

Dadas as características da empresa, foi adotada a diferenciação como estratégia genérica que melhora reflete a empresa.

3) Determinar o conjunto de produtos e mercados

Esta etapa, fundamental para permitir que a empresa foque em determinados mercados e com determinados produtos foi bastante simples de ser seguida pela dirigente.

Como serviços que serão oferecidos, a dirigente escolheu: desenvolvimento de produtos, controle de qualidade, marketing nutricional, rotulagem, treinamento de boas práticas de fabricação e treinamento para equipe de vendas e serviço de atendimento ao cliente. A

dirigente soube claramente identificar quais mercados deveriam ser atendidos: indústrias alimentícias da região da Grande São Paulo.

4) Determinar os vetores de crescimento

Uma vez definidos os mercados e produtos, a identificação dos vetores de crescimento foi considerada simples e praticada pela dirigente, definido que acontecerá via penetração de mercado.

5) Determinar os concorrentes

Através da definição do conjunto de produtos e mercados, a dirigente identificou facilmente quais seriam as empresas que passariam a serem consideradas concorrentes. A dirigente identificou como concorrentes diretas, as empresas que prestam consultoria em qualidade para indústrias, como: Controlare, Alef, Nutrimi e Equilibrium.

6) Integração vertical

Como a dirigente não conhecia o conceito de integração vertical, foi necessário descrever as possibilidades de integração. Uma vez entendido o conceito, a dirigente não identificou nenhuma possibilidade de integração vertical para sua empresa dentro de sua cadeia produtiva.

7) Determinar plano de ação

Para criação do plano de ação da empresa, foi utilizada uma adaptação do modelo de 5W1H.

8) Criar mecanismos para oportunidades de negócios

Nesta etapa, a dirigente teve dificuldade em identificar quais seriam possíveis mecanismos para atrair e tratar oportunidades não esperadas.

Após uma análise, a entrevistada identificou que a utilização de mídias sociais como ferramenta para facilitar a comunicação com possíveis clientes e meio de divulgação dos serviços seria uma boa forma de tratar este tipo de oportunidade.

Ao ser questionada sobre possíveis formas de facilitar que funcionários sugiram melhorias, a dirigente mostrou-se pouco confortável com eventuais conversas com funcionários sobre como a empresa deveria seguir suas atividades, evidenciando o estilo centralizador e pouco integrado de administrar os negócios que a maioria dos micro e pequenos dirigentes pesquisados por Pinheiro (1996) demonstrou.

9) Criar mecanismos para incorporar oportunidades em futuros planos

Para discutir estas oportunidades não esperadas e incorporá-las ao plano, foram definidas reuniões trimestrais de discussão dos resultados e alinhamento da estratégia, que serão realizadas com todos os funcionários.

10) Estabelecer objetivos e metas

Através das etapas anteriores, a dirigente definiu uma direção para o crescimento da empresa e um plano de ações detalhado alinhado com esta direção, levando em consideração os recursos disponíveis para a empresa.

Para a Nutri A, foram definidos os seguintes objetivos, mensuráveis quantitativamente:

1. Dobrar o faturamento médio mensal em 12 meses.
2. Em 12 meses aumentar em 100% o número de clientes atendidos.

11) Vantagens competitivas

A vantagem competitiva que deve ser alcançada pela Nutri A é ter a preferência dos clientes / consumidores pela adoção da diferenciação. A dirigente justificou indicando a alta taxa de fidelização dos clientes atendidos, relacionada a alta qualidade e customização dos serviços executados, de acordo com os comentários feitos pelos clientes atendidos.

O método proposto por Mello (2006) mostrou-se prático e endereçou os principais desafios que a dirigente informou que estava enfrentando para definir a estratégia a ser seguida para a empresa continuar a crescer, que eram:

- a) Como determinar a forma que empresa competiria no mercado.
- b) Determinar como a empresa iria crescer nos próximos anos.
- c) Falta de um plano de ação.

A aplicação do método foi rápida, exigindo duas reuniões de duas horas de duração para executar as onze etapas. Este e o fato do método não exigir muitos recursos e conhecimentos prévios foram fatores citados pela dirigente como bastante significativos para que ela considerasse o método como útil e prático, visto que a dirigente não dispunha de muito tempo para dedicar ao planejamento da empresa.

O encaminhamento lógico das etapas, baseado na inversão da sequência padrão, proposta por Hayes (1985), facilitou e simplificou a execução das etapas, pois os recursos disponíveis para a empresa foram direcionadores da estratégia que foi definida, o que resultou em um conjunto de ações e em uma estratégia viáveis de serem aplicadas. A dirigente mencionou que ficou muito satisfeita com o resultado do processo, e ao contrário do que esperava, a estratégia proposta está bastante alinhada à realidade de sua empresa e que iria iniciar sua utilização de maneira imediata.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, (BNDES) **Carta circular nº 11/2010**, Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 28 de Agosto de 2013.

CERTO, S.S; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DE BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

FISCHMAN, A.A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

HAYES, R.H. **Strategic planning – forward in reverse?** Harvard Business Review, v. 63, n. 6, p.111-119, Nov. 1985.

IBGE. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001. Estudos & Pesquisas Informação Econômica Número 1. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2003.

IBGE. Demografia das Empresas 2010. Rio de Janeiro: série “Estudos & Pesquisas Informações Econômicas”, n.14. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Demografia_das_Empresas/2010/demoemp2010.pdf>. Acesso em:31 ago, 2013.

MELLO, A.A.P.C. Uma proposta de formulação estratégica para micro e pequenas empresas: o estudo de caso do Empório Schokoladen. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia Dirigente. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, M.A.L. Qualidade: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

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

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa:2012, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/\\$File/4246.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/$File/4246.pdf)>. Acesso em: 1 set 2013.

TERENCE, A. C. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., A. A; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZACCARELLI, S.B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2003.