

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

**Mauro Massahico Nakamura**

Mestrando em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos - USP  
Bolsista FAPESP - E-mail: nakamura@sc.usp.br

**Edmundo Escrivão Filho**

Professor Doutor da Área de Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos - USP  
E-mail: edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

**Abstract:** *Business strategy has fundamental importance for small and medium companies because, unlike large enterprises, they are more sensitive to market variations. Starting from a reflection about the particularities of small companies, this article studies the basic characteristics of the strategic process of a high technology enterprise based in the São Carlos, SP area.*

**Área:** 6.1 - Planejamento Estratégico

**Key Words:** corporate strategy, small and medium business, case study

## 1. INTRODUÇÃO

É inegável a relevância das pequenas e médias empresas no atual cenário sócio-econômico brasileiro. Como importante fonte de empregos ou arrecadação de impostos, as pequenas empresas são, também, responsáveis por uma boa parcela da produção nacional.

Apesar disso, as pequenas e médias empresas brasileiras apresentam-se pouco inclinadas à inovação empresarial: limitam-se a copiar ou importar tecnologias e formas de gestão de grandes corporações estrangeiras que pouco se adequam à realidade tupiniquim.

A partir da reflexão sobre as particularidades das pequenas e médias empresas e a adequação das Teorias Administrativas ao contexto brasileiro, poder-se-á contribuir para a formulação de formas de gestão mais compatíveis com as necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras.

Neste cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Segundo Porter (1995), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das gigantes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Dentro deste contexto, este artigo procura contribuir com algumas conclusões extraídas de um trabalho de estudo e análise do processo estratégico em uma média empresa de alta tecnologia da região de São Carlos - SP.

O elemento central de análise escolhido foi a formulação e definição de estratégias empresariais. Apesar disso, as outras variáveis organizacionais não foram totalmente abandonadas.

## 2. METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada para este estudo foi baseada no Modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido pelo Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida da, FEA - USP. Como este modelo foi criado para a aplicação em grupos de pequenas empresas do setor têxtil, naturalmente houve algumas modificações e adaptações. Dessa forma, as oito planilhas propostas no modelo não foram totalmente utilizadas.

Devido a algumas barreiras impostas pela empresa pesquisada, as formas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

**a) Entrevista semi-estruturada:** A entrevista semi-estruturada teve como objetivo descobrir as premissas que influem e caracterizam o processo de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial na empresa pesquisada. Para a realização da entrevista, foi elaborado um roteiro, baseado no Modelo de Planejamento Estratégico proposto pelo Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, onde foram listados os assuntos e tópicos a serem abordados. Porém, vale ressaltar que não se tratou de uma lista de perguntas como um questionário, mas sim de um roteiro a ser seguido apenas para mapear a entrevista.

**b) Análise documental:** Foi realizada com o intuito de reunir informações sobre a história da empresa, buscando verificar a maneira como vem se caracterizando o processo estratégico na empresa.

## 3. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

A organização pesquisada é uma média empresa de alta tecnologia localizada no município de São Carlos - SP, a 244 Km de São Paulo. Esta empresa fundada em 1976 e fatura aproximadamente US\$ 12 milhões por ano.

Atualmente apresenta um quadro com 176 funcionários, distribuídos da seguinte maneira:

DIRETORIA / GERÊNCIA	06
ADMINISTRATIVO	15
VENDAS	12
OPERACIONAL	139
TERCEIRIZADOS	04
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>

**Quadro 1 - Quadro funcional da empresa pesquisada**

Possui uma filial na mesma cidade e 7 sócios. É uma das principais empresas brasileiras no ramo de fundição de aços inoxidáveis.

Entre os seus produtos destacam-se: peças fundidas, lingotes, eletrodos para aplicação de revestimentos e equipamentos montados. A sua produção divide-se em:

- 90% produção sob encomenda
- 10% produção em série

Possui o certificado ISO 9002 e vários prêmios internacionais, o que a possibilita exportar 30% de toda a produção para países como Estados Unidos, Alemanha, França, Finlândia, Holanda, México, Argentina e Canadá, entre outros.

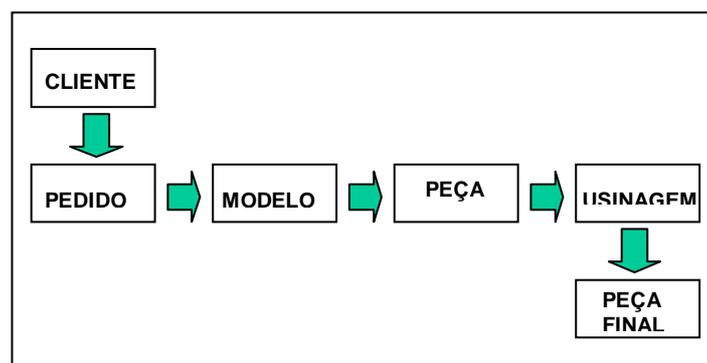
A empresa apresenta um quadro bastante enxuto com apenas três níveis hierárquicos: diretoria, gerência e produção (operários). A chamada alta diretoria é composta por cinco pessoas:

- 2 diretores: superintendente e adjunto
- 3 gerentes: industrial, comercial e administrativo

Devido a essa característica, a empresa é bastante ágil, principalmente com relação à entrega do orçamento de um projeto ao cliente. Normalmente isso ocorre em 24 ou 48 horas.

Outras características são:

- Atividades terceirizadas: restaurante, modelagem, informática, projetos (parcial)
- Maior parte dos funcionários tem mais de 10 anos de casa, ou seja, a empresa tem um baixo nível de rotatividade de pessoal.
- A Política da Qualidade, bastante perceptível dentro da empresa, existe desde a fundação. Atualmente, é muito divulgada internamente através de cursos e palestras.
- Treinamento contínuo visando a atualização da mão-de-obra no que diz respeito às novas tecnologias implantadas na empresa.
- O produto carro-chefe da empresa são as peças fundidas. A seqüência básica do processo de produção de peças fundidas na empresa é a seguinte:



**Figura 1 - Processo de produção de peças fundidas**

#### **4. UM POUCO DA HISTÓRIA DA EMPRESA**

Tudo começou em 1976, dentro do Departamento de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), quando foi montada uma fundição piloto. Nessa época, juntamente com outros professores, um dos atuais proprietários, então docente da Universidade, utilizava essa fundição piloto para ensinar aos alunos de graduação como se dava o processo de fundição.

Dentro do mesmo departamento, havia também a disciplina Estágio Industrial, onde para cada empresa que cedesse uma vaga para o aluno de quarto ano, a Universidade proporcionava o acesso aos seus laboratórios, sendo os alunos o canal de ligação entre a Universidade e a empresa.

Assim, esses alunos eram responsáveis pela resolução dos problemas tecnológicos das empresas, onde esse contato com o mercado de metalurgia e siderurgia proporcionou a visão de um segmento de mercado representado por peças fundidas de alta qualidade e preços internacionais, num volume que a Universidade não era capaz de produzir, uma vez que a capacidade máxima de produção da fundição piloto era de 5 a 10 Kg.

Foi neste momento, visualizando esta fatia de mercado, que o então professor resolve, juntamente com um grupo de docentes e empresários da cidade, sair da Universidade e partir para iniciativa privada.

A idéia inicial era “fazer uma empresa de base tecnológica que pudesse reunir o que a gente aprendeu na Universidade com a visão estratégica do que faltava no mercado; a idéia era transformar nosso conhecimento em produto, esse produto em dinheiro e lucro e formar uma empresa”, conforme relata o empresário em entrevista gravada.

De modo geral, a evolução da empresa pode ser dividida em três grandes fases, como colocado no quadro 2:

FASE I (1976 - 1985)	FASE II (1986 - 1995)	FASE III (1996 ...)
Nascimento / Geração	Crescimento / Organização	Amadurecimento / Evolução
Idealização	Desenvolvimento Técnico	Qualificação Técnica
Viabilização	Estruturação de Quadros	Integração Funcional
Implementação	Conquista de Mercado	Parceria com o mercado

**Quadro 2 - Evolução da empresa pesquisada**

## 5. CARACTERÍSTICAS DO PRINCIPAL EXECUTIVO

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza o critério do número de empregados a fim de caracterizar o tamanho das empresas, de acordo com cada setor. O quadro 3 descreve essa caracterização:

SETOR	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
INDÚSTRIA	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
COMÉRCIO	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 100	Acima de 100
SERVIÇOS	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 100	Acima de 100

**Quadro 3 - Classificação do tamanho da empresa de acordo com o número de funcionários**

Fonte: SEBRAE (1992)

A partir deste parâmetro, a empresa pesquisada pode ser classificada como média, uma vez que atua no setor industrial e possui 176 empregados (vide Quadro 1). Porém, Roberto Filho (1994, p.189), alerta que “definir exatamente o tamanho de uma empresa é uma tarefa difícil, pois não existe uma regra fixa, em termos de critérios ou parâmetros, para caracterizá-la. Delimitar parâmetros entre ser grande, médio e pequeno é um procedimento arbitrário e duvidoso, devido aos inúmeros fatores que podem ser relacionados ao tamanho de uma empresa: número de funcionários; faturamento; patrimônio; capital social ...”.

Nesse sentido, embora a empresa pesquisada seja de porte médio, foi nitidamente constatado pelo pesquisador que a mesma possui muitas características de uma pequena empresa, o que influencia diretamente no processo de formulação e implementação de estratégias. Desse modo, muitas das observações feitas com relação à pequena empresa também podem ser válidas para a empresa em questão.

Reconhecendo esta dificuldade, Drucker (1981, p. 221) propõe a estrutura administrativa, particularmente a estrutura da alta administração, como “o único critério de confiança para medirmos o tamanho de uma empresa”. Segundo o autor, “uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita”.

Dentro desta classificação, uma pequena empresa pode ser caracterizada como sendo aquela em que “nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. A empresa pequena distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível hierárquico entre o chefe e os trabalhadores” (DRUCKER, 1981, p. 221).

A situação descrita anteriormente ocorre com muita frequência na empresa pesquisada, onde o seu principal executivo (no caso, o diretor superintendente entrevistado) é do tipo do empresário que faz praticamente de tudo, tendo envolvimento

em cerca de 90% das atividades da empresa e dividindo as suas preocupações da seguinte maneira:

- Fábrica (1/3)
- Vendas (1/3)
- Comunidade (1/3)

A preocupação com as questões da comunidade se justifica pelo fato do empresário possuir uma atividade política intensa na cidade.

Como diretor superintendente, o executivo entrevistado preocupa-se tanto com a administração interna como com a externa, ou seja, desempenha funções tanto em vendas como no planejamento e administração do dia-a-dia da empresa.

Um exemplo explícito ocorreu no dia marcado para a primeira entrevista, que acabou sendo cancelada pois o entrevistado estava ocupado na resolução de crises cotidianas da empresa, no caso a quebra de uma máquina no chão-de-fábrica.

Este fato demonstra uma forte característica não só da empresa pesquisada, mas da maioria das pequenas e médias empresas: a pessoalidade. A propriedade e administração na pequena e média empresa são geralmente exercidas pela mesma pessoa, no caso o proprietário, sendo que as características pessoais têm grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas.

Segundo Cher (1991, p. 88), “não é raro encontrarmos nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre a empresa e o seu proprietário. Os objetivos deste acabam sendo os objetivos daquela, bem como seus anseios, desejos, complexos e ambições que são transferidos para os negócios”.

Esta situação faz com que a pessoalidade nas pequenas e médias empresas seja uma característica marcante, pois de uma maneira geral a origem dessas empresas tem um ponto em comum: elas são frutos de um sonho ou ideal do proprietário que deu certo. Este fato cria “um vínculo tão intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, que é difícil separá-las” (BERNHOEFT, 1989, p. 39). Dessa forma, o pequeno e médio empresário transmite parte de seus sentimentos e características pessoais à toda organização, fazendo com que as relações entre os seus funcionários também recaiam para o âmbito pessoal.

Uma consequência visível da pessoalidade no cotidiano da pequena e média empresa é a centralização das decisões por parte do proprietário, fato constatado na empresa pesquisada. Nesse sentido, Ibrahim (Apud Pinheiro (1996, p. 87-8)), destaca as influências pessoais no processo de decisão estratégica, alertando que “para se compreender as estratégias dessas organizações deve-se estudar, preliminarmente, o empresário, sua personalidade, valores e motivações”.

Outra característica das pequenas e médias empresas é que a sua administração “é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas” (Almeida, 1994, p. 5). Rattner (1979, p. 207) reforça esta visão, colocando que a pequena e média empresa “continua presa a uma centralização excessiva, sem delegação, a respeito das limitações do ‘administrador versátil’, que pretende conhecer todos os ofícios da organização, decidindo por todos em qualquer área. Muitas vezes, ele é um técnico que se arvora em gerente, ou então, é o gerente que decide dedicar-se também às tarefas técnicas, das quais pouco entende. É o empirismo e a intuição que já formaram escola, mas que são totalmente destoantes na administração de pequenos ou médios negócios”.

Este fato também está presente na empresa pesquisada, pois apesar do entrevistado ter uma formação em Engenharia Mecânica, estritamente técnica, é o principal estrategista da empresa.

## 6. O PROCESSO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

Tendo como base o Modelo de Planejamento Estratégico proposto pelo Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, podemos caracterizar o processo estratégico na empresa a partir dos seguintes pontos:

- a) **avaliação do desempenho da empresa:** O empresário entrevistado avalia quatro parâmetros diariamente: quanto está sendo comprado, quanto está sendo faturado, quanto está sendo pago em impostos e quanto está sendo gasto com a folha de pagamentos.
- b) **vocação:** Alta tecnologia em metais especiais.
- c) **mercados de atuação:** fundidos de aços inoxidáveis e superligas, barras forjadas em aços inoxidáveis e superligas, fibras metálicas pelo processo “Melt-Extracted”, varetas de solda base cobalto, níquel, cromo, serpentinas e colunas para fornos de pirólise e craqueamento, tubos centrifugados em aços inoxidáveis e superligas, engenharia reversa em equipamentos, manutenção em geral e usinagem leve e pesada para terceiros.
- d) **atividades cortadas:** Recentemente foi extinto o lingotamento contínuo. Este processo tornou-se mundialmente defasado, sendo a sua atualização inviável economicamente para a empresa, que optou pelo corte. Outros cortes ocorreram com a terceirização de atividades que não estavam diretamente relacionadas à vocação da empresa.
- e) **atividades incluídas:** Novas tecnologias através de uma Join-Venture com uma empresa alemã. Isso demonstra uma preocupação constante com o comportamento do mercado e com o nível de desenvolvimento tecnológico.
- f) **estratégia vigente:** Diversificação de produtos e mercados. Segundo as palavras do diretor superintendente: “... a estratégia que nós adotamos foi atender 10 segmentos de mercado; quando o álcool está em baixa, nós lucrmos com papel... A estratégia foi pulverizar com um vasto espectro para não ficarmos dependendo de um ou dois setores e nós estamos medindo isto, através do nosso departamento de Marketing, que faz um levantamento dos nossos projetos que estão acontecendo no Brasil. Nós estamos sabendo de todos os investimento que estão sendo realizados no Brasil”.
- g) **formulação da estratégia:** Participam apenas os diretores, gerentes e acionistas. É feita de três formas:
  - Plano decenal
  - Reunião com acionistas (uma em janeiro para formular o plano e outra em julho para avaliação e ajustes)
  - Apoio de especialistas da Universidade
- h) **comunicação da estratégia pela empresa:** Grande parte da comunicação é feita verbalmente, mas também existem os procedimentos enviados via computador on-line e documentos que seguem a norma ISO 9000.
- i) **decisões importantes:** Recentemente duas importantes decisões foram tomadas:
  - Eliminação de negócios que não faziam parte da vocação da empresa.
  - Aumento da agressividade comercial e de marketing, triplicando o quadro funcional nestas áreas.
- j) **principal parâmetro na formulação da estratégia:** Concorrentes estrangeiros. Por ser uma empresa de alta tecnologia que atua em nichos específicos de mercado com tecnologias de ponta, muitas delas ainda pouco utilizadas no Brasil, a ENGEMASA não encontra forte concorrência no país. Seus principais rivais estão no exterior.
- k) **oportunidades:** As principais oportunidades de mercado estão nas tecnologias ainda não muito acessíveis no Brasil, o que garante uma vantagem competitiva relacionada à estratégia de diferenciação produto-mercado (ZACCARELLI & FISCHMANN (1994), ZACCARELLI (1996)). Para a empresa, o Mercosul não tem despertado grande interesse, pois em termos mercadológicos é menor do que o Grande ABC paulista.

- l) **ameaça:** a grande ameaça chama-se custo Brasil. Isto porque como os maiores rivais da empresa estão no exterior, este custo adicional torna-se uma desvantagem competitiva.
- m) **pontos fortes:** O ponto forte da empresa é a constante sintonia com o desenvolvimento tecnológico proporcionado pelo íntimo relacionamento com as centros de pesquisa e universidades.
- n) **pontos fracos:** O ponto fraco considerado pelo diretor superintendente entrevistado é o envelhecimento da alta administração, que é praticamente a mesma desde a fundação da empresa há 21 anos. Com isso, o processo de sucessão torna-se um grande problema, embora três gerentes estejam em treinamento para assumir o comando da empresa no futuro.
- o) **implementação e controle:** É realizado através de números, como informou o diretor superintendente. Ou seja, são utilizados índices de produtividade e cronogramas para implementar e controlar as ações planejadas. Existem na empresa diversos índices que medem a produtividade das atividades realizadas.
- p) **estratégia futura:** A empresa planeja distribuir a sua produção em 50% para o mercado interno e 50% para o mercado externo, isto é, aumentar a sua participação neste último. A justificativa para tal posição é a maior estabilidade do mercado externo em relação ao interno.

## 7. CONCLUSÃO

As pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares relacionadas ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e formulação de estratégias.

Perrigo (Apud Almeida (1994, p. 16-7)), salienta “que provavelmente o maior problema do executivo-chefe de um pequeno negócio seja a preocupação voltada apenas para o dia-a-dia, o que não deixa tempo disponível para o planejamento das necessidades de longo prazo”. Nas grandes companhias, as várias camadas administrativas absorvem a maioria das pequenas crises cotidianas, sem que se consuma tempo da alta direção (GOLDE, 1986).

Dessa maneira, o pequeno empresário é obrigado a se preocupar com quase todas as áreas funcionais, sem poder com tudo, admitir um número razoável de pessoas para cada setor. Esta é a situação da empresa pesquisada.

Estes são alguns fatores que influem na tendência das pequenas firmas de se desviarem da tarefa de planejar ou simplesmente pensar estrategicamente. Para elas, formular estratégias significa manipular enormes incertezas sobre as quais parece ter pouco ou nenhum controle.

A luta pela sobrevivência cotidiana não só consome a atenção que poderia ser dada à formulação e planejamento de estratégias, mas também reforça a importância dessas atividades. Para Porter (1995), a sobrevivência dos pequenos negócios não pode depender da inércia do mercado. As pequenas e médias empresas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condição de defender.

Uma característica básica do processo de formulação estratégica nas pequenas e médias empresas é a informalidade. Os detalhes são imprecisos e as comunicações internas não são escritas, mas sim verbais. “A inclinação para a informalidade é em parte explicada pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes tomam tempo, que a longo prazo vale a pena gastar, mas que pode parecer um desperdício a curto prazo” (GOLDE, 1986, p. 12).

Essa informalidade pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Quando o proprietário de uma pequena empresa inicia o

processo de formulação e planejamento estratégico, na maioria das situações, ele não explicita as metas e estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários. Sem um suporte de profissionais para uma análise mais racional em cada área, parte para um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição, em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões da empresa.

Diante deste contexto, Almeida (1994, p. 17) considera que “o entendimento dessas diferenças, que caracterizam as pequenas empresas, é fundamental para que se possa discutir o processo de estabelecimento de uma estratégia para essas organizações”.

Mais do que buscar soluções prontas, é necessário pensar a realidade das pequenas e médias empresas, suas características e limitações, para depois propor uma forma mais adequada ao pequeno e médio empresário para o estabelecimento de estratégias.

Essas considerações sobre o processo de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial em pequenas e médias empresas realizadas anteriormente vão ao encontro do cenário verificado na empresa pesquisada.

Este estudo não teve como objetivo a investigação aprofundada sobre o processo estratégico da empresa em questão, mas sim levantar características básicas sobre o mesmo. Nesse sentido, alguns pontos podem ser colocados:

- Presença de processo formal e informal de formulação e estabelecimento da estratégia.
- Ênfase na formulação da estratégia, em detrimento de sua implementação.
- Preocupação com os problemas cotidianos (característica das pequenas e médias empresas).
- Empresa extremamente sintonizada como o mercado nacional e, principalmente, com o internacional.
- Busca da vantagem competitiva através da estratégia de diferenciação de produto-mercado, com forte ênfase na tecnologia.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, M. I. R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. São Paulo: FEA-USP, 1994. (Tese de Doutorado).
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel, 1989.
- CHER, R. *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese, 1991.
- DRUCKER, P. F. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, Nova Cultural, 1986. v. 9, p. 7-34.
- PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. São Paulo: FEA-USP, 1996. (Tese de Doutorado).
- PORTER, M. E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. *Qualidade total*. Mar., p. 12, 1995.
- RATTNER, H. (coord.). *Pequena e média empresa no Brasil*. São Paulo: Símbolo, 1979.
- ROBERTO FILHO, F. *Um estudo sobre estratégia empresarial e marketing em pequenas empresas de alta tecnologia*. São Paulo: FGV, 1994. (Dissertação de Mestrado).
- SEBRAE. *Como abrir seu próprio negócio*. Manual prático de iniciação empresarial. Brasília: SEBRAE, 1992, p. 2-12.
- ZACCARELLI, S. B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996. p. 103-137.
- ZACCARELLI, S. B. & FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas. *Revista de administração de empresas*, v. 34, n. 4, jul./ago., 1994. p. 13-22.