

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NO
ÂMBITO DO PEQUENO NEGÓCIO**

**STRATEGIC POSITIONING AND ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN THE
CONTEXT OF SMALL BUSINESS**

Rúbia Oliveira Corrêa
Instituto Federal do Paraná
rubia.correa@ifpr.edu.br

Lilian Lucy Santos
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR
lilianlds15@gmail.com

Eduardo Damião da Silva
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR
eduardo.damiao@pucpr.br

Submissão: 02/08/2015
Aprovação: 13/07/2016

RESUMO

O presente caso de ensino se propõe discutir junto a graduandos em Administração a temática Posicionamento Estratégico e Estratégias Organizacionais, no âmbito das organizações de pequeno porte. A empresa Nativa, que durante seus anos de informalidade foi nomeada de Natura & Vida, ambos os nomes fictícios, atua na indústria da Medicina Alternativa e Complementar desde 1997, empresa pioneira e de destaque local no segmento em que atua, se viu ameaçada diante da desconfiança social, de passivos no judiciário, perseguições, dentre outros fatores que poderiam provocar a sua ruína de forma iminente. A turbulência ambiental resultou no registro formal do empreendimento e na procura de um novo posicionamento frente ao mercado. Desde então, a empresa tem buscado novas ações e planos a fim de melhorar seu desempenho financeiro. Para coleta dos dados que compuseram o caso em questão, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e tomadas de notas. A partir do caso, espera-se que os estudantes venham a refletir acerca da importância do posicionamento estrategicamente para a promoção de vantagem competitiva organizacional, a qual garantirá à organização adotante destaque e desempenhos superiores frente aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Posicionamento Estratégico; Vantagem Competitiva; Estratégia em Organizações de Pequeno Porte.

ABSTRACT

This case teaching intends to discuss with the graduates in Management issue Organizational Strategies and Strategic Positioning in the context of small organizations. The Native company, that during his years of informality was named Natura & Living, both fictitious names, operates in the Complementary and Alternative Medicine industry since 1997, pioneer and prominent location on the sector in which it operates, was threatened in face of the social distrust of the judiciary liabilities, persecution, and other factors that could cause its imminent downfall. Environmental turbulence resulted in the formal record of the development and seeking a new position relative to the market. Since then, the company has sought new shares in order to improve its financial performance plans. The data collection comprised the case, we used a semi-structured interview and taken notes. From the case, it is expected that students will reflect on the importance of strategic positioning to promote organizational competitive advantage, which will ensure the adopting organization and highlight superior performance against its competitors.

Keywords: Strategic Positioning; Competitive Advantage; Strategy for Small Organizations.

1 NATIVIDA: A GRATIDÃO EM FORMA DE NEGÓCIO

A empresa Nativida é um micro empreendimento familiar, localizado no Bairro Aruanda, zona de expansão da cidade de Aracaju, no estado de Sergipe. Fundado informalmente em 1997, com outra denominação, foi formalizada em novembro de 2011. A citada empresa atua no mercado da Medicina Alternativa e Complementar (MAC) e teve seu auge na década de noventa.

A história da organização Nativida tem suas raízes em um drama pessoal, vivido por Mariana, terapeuta holística e naturóloga oficial da instituição. Essa, quando criança, foi acometida por uma doença de difícil tratamento: a leucemia. A fatalidade fez com que a mencionada senhora passasse boa parte de sua infância internada em hospitais públicos do Paraná. Em meio aos tratamentos tradicionais de combate à leucemia, a terapeuta teve a oportunidade de usufruir de tratamentos alternativos, que viabilizaram sua cura de forma definitiva. Bastante impressionada com tais tratamentos, passou a ser “um canal de cura”, para isso, tornou-se naturóloga.

Quanto adulta, entre 1971 a 1985, estudou Naturologia em uma instituição de ensino superior, filiada a uma instituição chilena. Durante esse tempo, aprendeu diversas técnicas naturais de cura. Qualificada, retornou ao hospital em que passou parte da infância internada e, de forma voluntária, aplicou seus conhecimentos, a fim de promover a cura e a qualidade de vida para os internados daquela instituição.

Casou-se com Rafael, seu amigo de infância, naturalista e funcionário público de carreira. Continuou a estudar os assuntos da área. Sem maiores preocupações comerciais, encarou sua profissão como um trabalho missionário e como uma maneira de saldar sua “dívida” junto à sociedade. Mariana salienta:

Fui curada utilizando-me de recursos públicos. Tenho uma dívida social! Sinto-me bem ao ajudar com aquilo que acredito ser a minha vocação, tomo isso como missão de vida.

Sua incessante luta pelas causas humanitárias fez com que ela abrisse um consultório novo, em sua própria residência, todas as vezes que seu marido era transferido de cidade em função do trabalho. Assim foi até final dos anos 80, quando se estabeleceram em Aracaju, local em que seu esposo se aposentou.

Na década de 90, na capital sergipana, de forma pioneira, o casal criou um empreendimento de saúde alternativa, denominado de Natura & Vida, o qual mais tarde

passaria a ser denominado e oficialmente registrado como Nativida. Promover a saúde integral do ser humano por meio de tratamentos naturais consiste na missão deste empreendimento comercial. Seu público-alvo se resumia aos sergipanos que procuravam uma forma alternativa, diversa da ortodoxa, para promover cuidados com a saúde humana.

Os entrevistados lembram que poucos familiares apoiaram a causa, apenas aqueles que já haviam desfrutado dos benefícios promovidos pelas terapias alternativas aplicadas pelo casal. Também foram raros os amigos que incentivaram a abertura do negócio. Em geral, os empreendedores não possuíam grandes apoiadores.

Inicialmente, o negócio se estabeleceu em uma chácara alugada, em que morava o casal e seus filhos. No espaço eram disponibilizados a todos da sociedade sergipana serviços, como: iridologia, fitoterapia, terapia celular, cromoterapia, drenagem linfática, entre outros.

2 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NO TEMPO ÁUREO, A TURBULÊNCIA E AS AÇÕES CORRETIVAS

O empreendimento iniciou com um número tímido de clientes e cresceu com o passar dos anos, suas estratégias eram tipicamente emergentes, as ideias “brotavam” em meio a diálogos do casal empreendedor durante o crescimento do negócio.

O desenvolvimento empresarial exigiu um espaço maior para a prestação dos serviços terapêuticos. Logo o empreendimento se tornou referência em tratamentos de saúde alternativos e complementares no estado de Sergipe. A família foi obrigada a sair da chácara e se estabelecer em outro imóvel, com localização privilegiada, em Aracaju, cujo espaço passou a ser exclusivamente empresarial. Em sua época áurea, a clínica chegou a atender inúmeras pessoas da alta sociedade sergipana, que via, nos cuidados alternativos, uma maneira eficaz de cuidar dos problemas de saúde. Relembra a naturóloga:

O poder público de Sergipe me procurava. Teve uma época em que foi necessário formar mão-de-obra para me auxiliar. A demanda pelos serviços era grande, eu não conseguia dar conta sozinha. O grande problema era que aqueles alunos acabavam por deixar o espaço e abriam concorrência – recorda a terapeuta. Na verdade, não tínhamos um salário atrativo, isso fazia com que nossa mão-de-obra qualificada não durasse muito tempo em nosso estabelecimento. Utilizamos de estagiários, voluntários, mas era necessário um corpo de funcionários confiável, qualificado e comprometido. Não tivemos sucesso! – reforça Mariana.

Durante a narrativa, uma espécie de mágoa vem à tona. Mariana declara em tom de

desabafo:

A empresa Natura & Vida foi uma grande decepção! Aqui em Sergipe, eu não tive muito sucesso. Eu sofri muito, fui perseguida por médicos ortodoxos. Foram 20 anos com esse espaço alugado e muito sofrimento, muita perseguição. Muitos clientes eram curados e acabavam abandonando os tratamentos tradicionais. Processaram-me! Alegaram que os tratamentos não são reconhecidos oficialmente, que as pessoas são persuadidas a confessar que estão curadas, e que não existe cura quando falamos de tratamentos vinculados à medicina natural. Eu não sei brigar e assim decidi me posicionar de forma mais discreta, passei a atender a um público mais reduzido, regionalizado.

Revivendo a crise e contando a tática de superação, Mariana afirma que, para não cessar o trabalho que realiza e não entrar em conflito com a classe médica tradicional de Sergipe, deixou de atuar no antigo espaço e decidiu, juntamente com seu esposo, alugar um novo local, menor e mais distante da capital. Hoje se declara escondida, mais discreta e avessa a grandes divulgações e público.

O empreendimento passou a ser denominado de Nativida – foi registrado oficialmente em nome de Rafael - com o propósito de legalizar parte da atividade empresarial realizada pelo casal empreendedor. O empreendimento foi formalizado com o apoio do SEBRAE a fim de viabilizar a comercialização de produtos naturais, que passaram a compor o escopo do negócio.

A terapeuta continuava a atender na empresa Nativida. Ali, ela realiza consultas, alguns procedimentos e ainda prescreve medicações naturais que, em geral, podem ser encontradas na empresa supracitada Rafael, empresário e administrador oficial do negócio, cuida de toda parte logística e contábil. A filha do casal, administradora de formação, coordena a área de vendas e publicidade da loja de produtos naturais e presta consultoria ao empreendimento, sempre que necessário.

O empreendedor da Nativida salienta que a ideia de anexar um espaço voltado para comercialização de produtos ao consultório terapêutico foi providencial, visto que a maioria das pessoas possuía dificuldades em encontrar a medicação indicada pela terapeuta. Tal ideia teve origem na observação do comportamento de alguns concorrentes dentro e fora do estado, no mais, era uma forma de promover demanda para seus produtos.

Aqui fizemos o inverso, tínhamos a terapeuta fixa e incrementamos o negócio com a revenda da medicação natural – relembra o empresário.

Fornecedores de medicamentos naturais não lhes faltam, representantes vivem

“batendo a sua porta”. Isso aumenta seu poder de barganha e contribui para se manter atualizado. Diante de tantas ofertas, cabe a Mariana estudar o que há de novo na área, verificando os efeitos da medicação antes de recomendá-la aos pacientes.

Como é possível perceber, nessa nova conjectura, a Nativida se apresenta ao mercado com um escopo de serviços reduzido, quando comparado com aquele ofertado pela Natura & Vida. Os tratamentos de argila e os banhos com ervas não existem mais. Como afirma a naturóloga:

Aqui nos resumimos à venda de produtos naturais, Fitoterapia e Iridologia, nesse espaço fica impraticável operacionalizar muitos dos nossos antigos serviços.

3 O CENÁRIO ATUAL

Hoje, a propriedade física e localização do espaço terapêutico são avaliadas como grandes problemas empresariais a serem enfrentados. O espaço alugado é muito pequeno, existe pouco fluxo de pessoas naquela localização, o que compromete a visibilidade comercial do estabelecimento. Para amenizar tal problema, os empreendedores da Nativida promovem a divulgação do seu estabelecimento por meio de panfletagem e anúncios em carros de som.

A baixa visibilidade comercial da empresa compromete o faturamento geral do negócio. Com baixos rendimentos, o empreendedor afirma que pouco ou quase nada pode ser investido para a melhoria do negócio, a exemplo dos gastos com tecnologia e aquisição de um imóvel em um local mais comercial. O gestor do espaço confessa:

Nossos rendimentos não podem ser considerados muito bons. Encontramos dentro da normalidade ou um pouco abaixo, se formos comparados aos nossos concorrentes diretos. Perdemos muitos clientes que frequentavam o espaço Nativida, nossa localização realmente não nos ajuda. Aqui temos condições apenas de cobrir os custos básicos, infelizmente na atual conjuntura não temos condições de contratar mão-de-obra.

A fim de aumentar o faturamento organizacional, há algum tempo, inspirada na concorrência, a empresa vem fazendo visitas em municípios do interior e disponibilizando consultas a preços populares e revenda de medicações.

Para agravar a situação, a Nativida ainda sofre com a ameaça de serviços substitutos, que faz oposição ferrenha, como assevera o empresário:

Sempre tivemos uma relação bastante amistosa com nossos concorrentes. Muitos deles foram nossos ex-alunos, eles não atrapalham, só ajudam! Nós indicamos muitos deles! Agora são os médicos tradicionais que criam problemas. Os médicos ortodoxos que não aceitam a prática das terapias naturais acabam por fazer campanhas contra a nossa categoria, assim que ficam sabendo que seu paciente se utiliza de tratamentos alternativos de saúde.

A descrença por parte da sociedade diante dos serviços de saúde alternativos ainda é bastante visível – assevera o gestor da Nativida. A evidenciação da eficácia dos tratamentos é utilizada como estratégia para deter a falta de crença de muitos com relação à medicina natural, acredita o empresário.

É uma prática comum aos terapeutas da Nativida conscientizar seus clientes em relação à eficácia e a segurança da medicina alternativa. Casos de sucesso costumam ser evidenciados, assim, no consultório da terapeuta. Lá, há a foto de um menino cuja mãe estava desacreditada pelos médicos ortodoxos. O gestor relata:

Para eles [os médicos convencionais], ela [a mãe] jamais iria engravidar. Após tratamento em nosso espaço, a senhora teve seu bebê, tornando-se, além de cliente, nossa amiga, a qual nos presenteou com esse belo quadro.

Mesmo diante de fatores desfavoráveis ao crescimento de seu negócio, o empreendedor deixa evidente que não planeja suas atividades de forma sistemática e assevera não ver vantagem em realizar investimentos em campanhas publicitárias para promover sua empresa. Afirma que a boa fama da organização sempre foi promovida “boca a boca”.

Por fim, frente ao cenário em que se encontra, o empresário revela seus planos para o futuro:

Futuramente, queremos mudar para um espaço nosso. Nossos serviços requerem um espaço maior. Devemos sair do aluguel e construir um espaço terapêutico em nosso sítio, aqui mesmo em Aracaju. Lá já temos um horto onde estamos produzindo mudas de plantas medicinais.

Questões para discussão

Frente à desconfiança social, o passivo no judiciário, perseguições, serviços substitutos, desgaste da imagem e o risco de ruína iminente, a Nativida reviu seu posicionamento inicial e acabou agindo frente à turbulência ambiental. Diante da narrativa histórica do citado empreendimento, responda:

1. Qual o posicionamento estratégico da Nativida em seu tempo áureo – década de 90? Leve em consideração a tipologia de Porter (1996), a qual afirma que as posições estratégicas baseiam-se em três fontes distintas e não excludentes: variedade de produtos/serviços, necessidades e acesso de clientes.
2. Dentre as cinco forças de competição mercadológica mencionada por Porter (1986) - nível de rivalidade do setor, entrantes em potencial, produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder dos compradores -, qual foi a mais relevante para a revisão do antigo posicionamento estratégico da Nativida?
3. Típico das organizações de pequeno porte, a Nativida, diante da necessidade de implementar mudanças, colocou em prática uma série de estratégias, predominantemente formuladas de maneira emergente. Liste as ações estratégicas que buscaram concretizar um novo posicionamento de mercado.
4. Realize uma análise acerca dos resultados promovidos pela decisão tomada pelos gestores da Nativida diante da crise vivenciada. Responda se as ações tomadas foram capazes de promover, mesmo que de forma temporária, destaque e desempenhos superiores por parte da firma frente ao mercado concorrente.
5. Em sua concepção, o que poderia ter sido feito de diferente, em prol da conquista de um novo posicionamento estratégico, diante das turbulências enfrentadas pelos empreendedores da Nativida?

4 SÍNTESE DAS NOTAS DE ENSINO

a) Área (s) de conhecimento (s) a que se destina o caso

O caso se destina à área de Estratégia Empresarial e Gestão de Micro e Pequenos Empreendimentos.

b) Forma de obtenção dos dados

Para coleta de dados, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado. Durante as entrevistas, fez-se necessário utilizar do mecanismo de tomar notas. Assim, registraram-se aspectos não verbais e contextuais durante a interação com os entrevistados, para que não fossem perdidos registros importantes.

c) Objetivos pedagógicos

O caso apresentado tem por objetivo oferecer a alunos do curso de Administração conceitos relacionado ao posicionamento estratégico, estratégia em pequenos empreendimentos, forças competitivas e turbulência ambiental.

A empresa, objeto do estudo, trata-se de uma organização que atua no ramo de serviços da Medicina Alternativa e Complementar (MAC) e frente a opositores ferrenhos a sua prática e em virtude da necessidade de sobrevivência, buscou um novo posicionamento diante do mercado em que atua.

Após a leitura, os alunos estarão aptos a tratarem de questões que envolvam: o conceito do posicionamento estratégico, ambiente organizacional, serviços substitutos, concorrência direta e turbulência ambiental. No mais, ainda é possível abordar questões que envolvam o processo emergente, como grande preponderante, no que diz respeito ao modo de se conceber estratégias em pequenos empreendimentos.

Por fim, as questões trazidas para o estudo do caso visam, também, fazer com que os estudantes venham a refletir acerca da importância do posicionamento estratégico para a promoção de vantagem competitiva organizacional, que resultará na criação de valor ímpar, o qual não poderá ser implementado pelo mercado concorrente de forma simultânea e isso garantirá, mesmo que seja de forma temporária, destaque e desempenhos superiores por parte da organização adotante.

d) Público-alvo

O público-alvo deste caso de ensino são os discentes do curso de Administração, que cursam as disciplinas Estratégia Empresarial e Empreendedorismo. Podendo, ainda, ser utilizado em discussões que sondem o modelo de gestão em empreendimentos de pequeno porte.

e) Estratégia de Ensino

O docente pode se utilizar de textos complementares que tragam conceitos acerca de posicionamento estratégico, estratégias emergentes em pequenos empreendimentos e forças competitivas de mercado.

Recomenda-se que o texto seja trabalhado em sala por meio de aula expositiva e dialogada, em que seja incentivado o debate das questões que podem ser exploradas diante do conteúdo do texto apresentado.

A metodologia de grupos de discussão também cabe ser levada em consideração. Os grupos deverão ser formados e estes terão como tarefa expor seus pontos de vistas acerca do caso apresentado e, se possível, suas experiências. Para a tarefa cada grupo disporá do tempo de 15 minutos.

Ainda se pode realizar uma interação entre grupos de forma distinta. Divide-se a turma em duas equipes e, posterior à explanação acerca das ações realizadas pela Nativa para superar a crise vivenciada, o professor solicita que um dos grupos defenda as estratégias adotadas pela Nativida durante o período de tensão, falando sobre seus benefícios e que estas foram as melhores escolhas possíveis para aquele momento, enquanto o grupo opositor vai defender outras alternativas (novas ações estratégicas) para superar a crise. O professor será o mediador da discussão e estabelecerá o tempo de 30 minutos para que cada grupo de debate apresente seus pontos de vista.

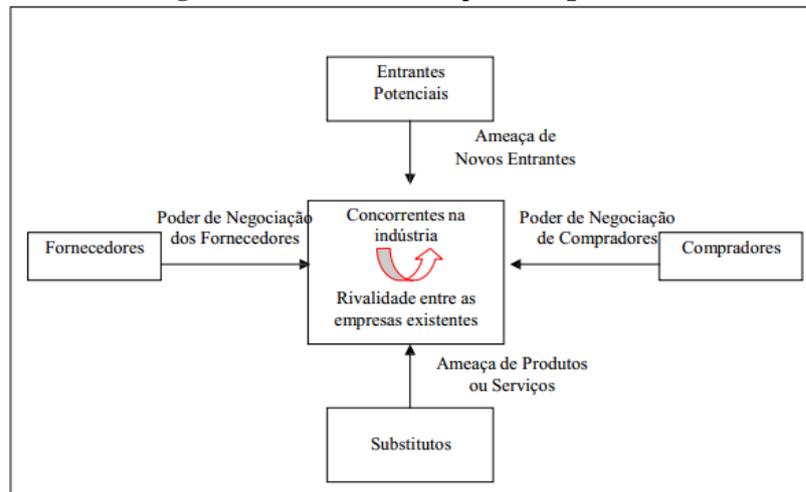
Material de apoio à discussão

Posicionamento estratégico

Mintzberg et al. (2006, p. 29) afirmam que “a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação de uma firma em um todo coeso”. As organizações, juntamente com suas estratégias, estão situadas em ambientes organizacionais, neste universo elas encontram seus clientes e obtém recursos humanos, tecnológicos, dentre outros necessários ao seu desenvolvimento (MINTZBERG, 2000). Os ambientes organizacionais podem ser ricos, com a existência de diversas variáveis que podem influenciar na obtenção de vantagens competitivas, porém, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e maior a competição (HENDERSON, 1989).

É válido mencionar, no entanto, que a competição não se manifesta somente por concorrentes diretos, mas tem raízes em sua respectiva economia e existem forças que vão muito além dos concorrentes estabelecidos no setor particular (PORTER, 1979). Segundo Porter (1986) esse processo é mais complexo, regido por cinco forças competitivas, a saber, na figura 1. Estas força/fatores podem ser influentes em intensidades, períodos, situações diferentes.

Figura 1 – As cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1986, p.23).

Para Porter (1986), o Nível de Rivalidade do setor é a força que expõe a competitividade de mercado. O fator em questão está intimamente relacionado às atividades dos concorrentes diretos, aspectos como: o número, diversidade e publicidade promovida por adversários são relevantes. As Barreiras de Entrada, por sua vez, dificultam o surgimento de novos concorrentes, a exemplo das economias de escala, patentes e direitos, capital necessário e acesso aos canais de distribuição. A força Poder de Barganha dos Clientes se vincula a capacidade de decisão atribuída aos consumidores, diante de diferentes marcas, produtos e serviços, principalmente quando estes consideram aspecto como qualidade e preço. Já o fator Poder de Barganha dos Fornecedores, potencializa-se quando existe grau de diferenciação dos insumos e poucas empresas fornecedoras num mercado específico. Os bens substitutivos, por sua vez, são produtos distintos que atendem a uma mesma necessidade, no geral não são concorrentes primários, nem com a mesma intensidade dos demais, porém são relevantes.

A identificação e a análise das forças de pressões competitivas permitem revelar os pontos fortes e as vulnerabilidades das organizações, mais ainda, é possível orientar o posicionamento destas deixando evidentes as mudanças estratégicas que podem promover bons retornos diante das oportunidades ou ameaças do mercado (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2007).

Conforme Mintzberg e Quinn (2001), estratégias existem em todos os níveis das organizações. Em meio às contingências atuais, administrar as estratégias é administrar mudanças. Assim, ao reconhecer a possibilidade ou necessidade de uma mudança, deve-se agir em busca de um novo posicionamento estratégico.

O posicionamento, seja no nível organizacional, de produto/ serviço, ou de uma marca, consiste em uma proposta de valor. Está intimamente relacionado com a maneira como os consumidores percebem os citados elementos em termo de imagem frente às ofertas da concorrência (RIES; TROUT, 2003; LINDON et al., 2004). Assim, visualiza-se que uma posição é um estado relativo, uma vez que implica a comparação entre ofertas concorrentes (OLIVEIRA ; CAMPOMAR, 2006).

Di Mingo (1988) afirmam que o posicionamento versa acerca de uma ação que visa diferenciar uma empresa, um produto ou serviço de seus competidores. Para isso, baseia-se em dimensões reais — produtos ou valores corporativos expressivos para sua clientela — de maneira que a empresa ou produto/serviço seja preferido pelo mercado. O posicionamento estratégico faz uso da sensibilidade humana e provoca reações positivas para apelos dignos de anuência (RICHERS, 2000).

O processo em questão é a sequência natural da segmentação mercadológica, iniciando-se com a identificação de segmentos no mercado, o enfoque, a análise da oferta dos concorrentes e a definição de uma diferenciação que seja de difícil replicação, ou melhor, uma vantagem competitiva (DIMINGO, 1988). Barney (1991) esclarece que a vantagem competitiva resulta na criação de valor organizacional ímpar. De difícil replicação, esta garantirá, mesmo que seja de forma temporária, destaque e desempenhos superiores por parte da firma adotante.

Em seu cerne, o processo de posicionamento mercadológico envolve critérios e determinantes para o sucesso competitivo. Assim, o estrategista deve saber o que o mercado quer e necessita; deve identificar forças e fraquezas inerentes à própria empresa e ainda as relacionadas aos seus competidores; deve, também, desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda, melhor do que o fazem as empresas competidoras; e ainda, devem possuir a capacidade de demonstrar ou comunicar esta diferença para o mercado alvo (DIMINGO, 1988; GWIN; GWIN, 2003).

Marques e Moraes (2001) afirmam que as organizações, diante de demandas ambientais, analisam e modificam, sempre que necessário, seu posicionamento estratégico, de maneira intencional ou não. Esta última forma pode trazer consigo ações com grande probabilidade de fracasso, visto que não foram, *a priori*, analisadas. Ações intencionais, por sua vez, visam o deslocamento para uma posição previamente conhecida e analisada, aumentando-se as chances de sucesso competitivo do empreendimento.

Porter (1996) salienta que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas e não excludentes. O primeiro posicionamento é baseado na variedade. O segundo é baseado nas necessidades e o terceiro é baseado no acesso.

O posicionamento baseado na variedade, fundamenta-se na escolha de variedades de produtos ou serviços. Esta espécie de posição é recomendada para aquelas organizações que são capazes de produzir algo, utilizando-se de um conjunto de atividades diferenciadas. Esses empreendimentos passam a ser especialistas no que faz, sua cadeia de valor costumam produzir serviços mais rápidos e a custos mais baixos do que seus concorrentes.

O posicionamento baseado nas necessidades, por sua vez, tem como alvo um determinado segmento de clientes. Surge diante de um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjugado de atividades personalizadas é capaz de satisfazer as necessidades averiguadas. Nessa modalidade, a organização deverá satisfazer o total das necessidades do público-alvo e não apenas a um subconjunto delas. A Ikea é um empreendimento que claramente se utiliza do posicionamento com base nas necessidades, visto que busca atender a todas as necessidades de seus clientes-alvo em relação a mobiliário.

O terceiro critério, posicionamento baseado no acesso, segmenta clientes que são acessíveis de uma maneira diferenciada. Ainda que as necessidades destes sejam semelhantes às de outros, existe uma maneira característica para alcançá-los. O acesso pode ser uma função de geografia de cliente ou escala de consumidor – ou de qualquer coisa que exija um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor forma possível. A distinção entre clientes rurais e urbanos é um exemplo do uso do acesso como elemento norteador de diferenças nas atividades. Atender a um número reduzido, em vez de a um grande número de clientes, ou a clientes concentradamente localizados em vez de dispersos são outros exemplos de posicionamento baseado no acesso.

Como visto, uma empresa que se posiciona estrategicamente conquista uma posição diferenciada e de difícil imitação por parte de seus concorrentes; em suma, conquista uma vantagem competitiva. Entretanto, essa posição de destaque é conquistada por meio de ações, ou melhor, estratégias empresariais. Na próxima seção, será apresentada a temática estratégia em pequenos empreendimentos, questão central no presente caso de ensino.

Estratégia em negócios de pequeno porte

Por muito tempo, as pequenas empresas foram caracterizadas apenas como versões

reduzidas das grandes corporações. Burns (2001) afirma que esta caracterização é errônea, pois as pequenas empresas mostram uma série de particularidades distintas das grandes organizações. A falta de economia de escala, de escopo e de provisão para gestão de pessoas são exemplos das suas peculiaridades (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2003).

No Brasil, o tamanho de um empreendimento é definido principalmente pelo número de empregados permanentes, porém, algumas instituições ainda avaliam pelo nível de faturamento (ALVIN, 1998). Neste estudo, os micros e pequenos empreendimentos foram classificados conforme o critério adotado pelo SEBRAE, descrito na tabela 1:

Tabela 1 – Classificação de empresas por número de empregados.

		Setores		
		Indústria	Comércio	Serviços
Porte	Microempresa	Até 19	Até 09	Até 09
	Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
	Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
	Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE, 2014.

Os estabelecimentos de pequeno porte correspondem a mais de 99% dos empreendimentos existentes no país, sendo responsáveis por 51,6% dos empregos formais e quase 40% da massa de salários. Tais dados justificam o crescente reconhecimento da temática nas políticas governamentais e nas pesquisas acadêmicas (SEBRAE, 2011).

Conforme salientam Fagundes e Gimenez (2009), as especificidades de gestão nas micro e pequenas empresas levam à necessidade de modelos conceituais ajustados a sua realidade. Estudos revelam que os empreendimentos de pequeno porte, de um modo geral, não costumam dar importância à formalização dos seus planos estratégicos (LERCHSTER; UKOWITZ 2009; SCHÖN; FOSCHIANI 2007). De forma particular, esses planos necessitam de um grau elevado de simplificação para serem viabilizados (ALMEIDA, 2001).

O mencionado plano implica em melhorias no desempenho empresarial, entretanto, comumente este passa a ser implementado nas pequenas empresas apenas em seu período de crescimento, sendo pouco valorizado nos primeiros estágios do ciclo de vida empresarial (GIBSON; CASSAR, 2005).

Sem fazer uso costumeiro de abordagens formais, ou seja, deliberadas sistematicamente. Para apoiar o processo de planejamento estratégico organizacional, os gestores de pequenas organizações, habitualmente agem com base na intuição, de forma emergente, em detrimento do desenvolvimento de planos escritos (WANG; WALKER;

REDMOND, 2007). Essa abordagem é influenciada por três dimensões características na formação de estratégias: “incrementalismo”, informalidade e networking (BARROS 2001).

No que diz respeito ao processo de formação das estratégias em empreendimentos de pequeno porte, Aragon-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) identificam particularidades, como: (1) ausência de um comportamento estratégico formal e estruturado, resultante da falta de profissionalização dos seus integrantes; (2) capacidade reduzida para formular respostas estratégicas diante da escassez de informações sobre o ambiente e (3) atuação reativa face às alterações no ambiente em que atua.

Com estrutura flexível e deliberações altamente concentradas no proprietário, as decisões estratégicas no âmbito das pequenas organizações merecem destaque. Segundo Tavares e Ferreira (2008), estas decisões costumam ser ágeis e possuem custos reduzidos, entretanto, não implica afirmar que este seria um modelo ideal, apenas uma particularidade inerentes aos micro e pequenos empreendimentos.

Reativos, dirigentes de pequenas organizações, tendem a se concentrar nas atividades operacionais diárias do negócio. Utilizam-se de poucas ferramentas de planejamento, métodos de análise, práticas de avaliação e sistemas de controle (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; GÜNTHER; MENZEL, 2012).

Por fim, não existem dúvidas acerca do caráter emergente, intuitivo e criativo do processo de criação das estratégias nas pequenas organizações, realizado com base em experimento, experiência e no aprendizado por meio da prática. Entretanto, é válido mencionar que muitos estudos já vislumbram as características particulares dos pequenos empreendimentos que planejam formalmente. Nesta situação, os planos são descritos como não-estruturados, esporádicos, de curto prazo, informais, incompletos, pouco sofisticados e inibidores da intuição e criatividade dos estrategistas (CHAN; FOSTER, 2001; GIMENEZ, 2000; SMITH, 1998).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVIN, P. C. R. C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1. p. 28-35, jan./abr. 1998.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SME. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, no.3, p. 31-42, julho/setembro 2003.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- CHAN, S. Y.; FOSTER, M. J. (2001). Strategy formulation in small business: the Hong Kong experience International. **Small Business Journal**, v. 19, n. 3, p. 56-71. apr./jun.
- BURNS, P. **Entrepreneurship and small business**. Basingstoke, UK: Palgrave, 2001.
- DI MINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2., p. 34—38, mar./ abr. 1988.
- FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. In: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, SALVADOR. **Anais ...** São Paulo, ANPAD, p.1-15, 2009.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operação, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GIBSON, B., CASSAR, G. Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms, **Small Business Economics**, v. 25, n. 3, p. 207-222, Oct., 2005.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. 2000
- GÜNTHER, L.; MENZEL, D. **International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management Chemnitz**, Germany, p. 29-30, 2012.
- GWIN, C. F.; GWIN, C. R. Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 11, p. 30-42, 2003.
- HENDERSON, B.D., As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- LERCHSTER, R. E.; UKOWITZ, M. Strategy and organisational development in small and medium-sized enterprises shifting from abstraction to practical work. **Gruppendynamik und Organisationsberatung**, v. 40, n. 1, p. 69-84, 2009.
- LINDON D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J. **Mercator XXI: teoria e prática do marketing**, 10.^a edição, Dom Quixote, Lisboa, 2004.

MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu, 2001. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2001. CD ROM.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. O que É Estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**, 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. IN: II Encontro de Marketing da ANPAD, 2., 2006. . **Anais ...**, Rio de Janeiro, II EMA, p. 1-13, 2006.

RICHERS, R. **Marketing – Uma Visão Brasileira.** RCA Editora, São Paulo, 3ª Edição, p.1-430, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento.** A batalha pela sua mente. 8.ed. São Paulo:Thomson Learning, 2003.

SCHÖN, M e FOSCHIANI, S. Zur Veränderung der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: J.-A. Meyer (Eds.), **Planung in kleinen und mittleren Unternehmen.** Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition Kleine und Mittlere Unternehmen, p. 45-60, Lohmar, Germany: Eul Verlag, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos de classificação de empresas.** Disponível em: www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/intergra-bia. Acesso em: 09 jul.2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos de classificação de empresas.** Disponível em: www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/intergra-bia. Acesso em: 09 out. 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** 4. ed. Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2011.

SMITH, N. R.; MINER, J. B. Type of entrepreneur, type of firm, and managerial moivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management journal.** v. 4. n. 4, oct./dec., p. 325-340, 1983.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. T. F. C. **Identificação e agrupamento de fatores de relevância na investigação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas.** In: V EGEPE Encontros de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de

Pequenas Empresas. São Paulo, 2008 Anais V EGEPE. Área temática: Pequenas Empresas. CD Room.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, A. C. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do modelo delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D&I. **O&S** - v.14 - n.41 - Abril/Junho – 2007.

WANG, C.; WALKER, E. A. e REDMOND, J. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 12, n. 1, p.1-16, 2007.