

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Willyan Wilson MILAN¹
Regina Maria de SOUZA²

RESUMO

A administração estratégica consiste em pensar, planejar e agir estrategicamente a fim de obter vantagem competitiva frente à concorrência. Como a concepção da estratégia parte do planejar para o agir estrategicamente há necessidade do Plano de Negócios que fundamente as estratégias, assim esta etapa pode ser considerada como pensar estrategicamente. A estratégia competitiva possibilita subterfúgios para a empresa, que agrega valor para o cliente e distingue a empresa da concorrência mediante uma vantagem competitiva sustentável. A administração estratégica é necessária tanto em pequenas quanto em grandes corporações e evita erros por meio de análise hipotética dos fatos esmiuçando as possibilidades a serem realizadas.

Palavras-chave: Administração estratégica. Vantagem competitiva sustentável. Plano de negócios.

ABSTRACT

The strategic administration consists of thinking, planning and acting strategically to give competitive advantage in front of the competition. As the strategy go to planning to acting strategically has necessity of a Business Plan that justifying the strategies, so this way can be considered as thinking strategically. The competitive strategy allows tactics to the company, that add values to the client and separates the company to competition by the sustainable advantage competitive. The Strategic administration is necessary both in small as big corporation and avoids wrongs by the hypothetycal analysis of the facts scrutinizing the possibilities to be realized.

Key words: Strategy administration. Sustainable advatange competitive. Businness plan.

¹ Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul e aluno de iniciação científica do PIBIC/Nupex/FUNEC.

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul, economista IE/UFU, mestre em Serviço Social UNESP/Franca e membro do Grupo de Pesquisa Mentalidades e Trabalho: do Local ao Global.

INTRODUÇÃO

O termo estratégia tem suas raízes fixadas nas ciências sociais aplicadas e comumente é utilizado em Administração, contudo suas origens são mais longínquas e remontam aos tempos de guerra. O termo era antigamente utilizado como a arte do general no emprego de batalhas, analisando o potencial de seu próprio exército, exército adversário, terreno de batalha e agentes internos e externos que poderiam desequilibrar positivamente na obtenção de vitória perante o inimigo.

Relatos como “A arte da guerra” do escritor Sun Tzu são obras memoráveis que demonstram o emprego da estratégia, seus desdobramentos, controle e como os agentes internos e externos podem colaborar para que os planos logrem êxito. Desta forma anteriormente a análise do termo estratégia como ferramenta da administração no intuito de criar subsídios para que o Plano de Negócios do empreendimento tenha sucesso, se faz necessário vislumbrar a origem do termo.

Considerando os principais aspectos discriminados acima se pode traçar uma linha de similaridade com os ensinamentos de guerra da obra de Sun Tzu e alinhá-los as propostas atuais da Administração Estratégica em planejamento e execução estratégica, tática e operacional, pois, estratégia militar e estratégia empresarial detêm similaridades a serem observadas.

Tzu (2001) considera que para se vencer uma guerra é necessários vários cálculos, pois, um exame minucioso da situação torna possível surgir com clareza respostas aos problemas expostos. Prerrogativas como estas são de extrema importância na Administração Estratégica, uma vez que o intuito de um planejamento não é apresentar a estratégia perfeita, mas sim uma estratégia com um emaranhado de caminhos alternativos e possíveis adaptações em caso de disparidade desta com a realidade.

Outra importante consideração que é de suma importância na administração estratégica e esteve presente nas artes militares de Tzu (2001) é a de que confiar na sorte é o maior dos crimes, pois antes de uma ação deve haver um planejamento. Esta afirmativa considerada no planejamento estratégico trabalha com a manipulação de dados/informações na tomada de decisões em detrimento do instinto do administrador que o impulsiona no gerenciamento do empreendimento.

Desta forma, uma importante consideração a ser exposta e que abrange análises internas e externas que a empresa deve realizar ao se posicionar no mercado competitivo e relatada em “A arte da Guerra” é “Conhece o teu inimigo e conhece-te a ti mesmo e nunca porás a vitória em dúvida. Conhece o terreno, conhece o tempo, e a tua vitória será total” (TZU, 2001, p. 103). Analisando esta passagem e correlacionando-a com a realidade das empresas é possível afirmar que é necessário um conhecimento da estratégia própria, dos concorrentes e do terreno em que a disputa é travada (mercado competitivo) e suas regras para que obtenha vantagem frente ao concorrente. A guerra

assim como a administração é uma arte, que necessita de observação e rigor na manipulação correta das ferramentas para que a obra tenha o resultado esperado.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Considerando a notoriedade das pequenas empresas no cenário brasileiro e mundial, é de suma importância a análise e adequação de aparatos administrativos para um controle rigoroso das pequenas empresas, possibilitando-as adaptar-se ao novo cenário competitivo e sobreviver à concorrência predatória.

Grande parte das estratégias apresentadas na comunidade acadêmica vislumbra grandes corporações, contudo é anteriormente necessária a exclusão da idéia de que pensar e agir estrategicamente são única e exclusivamente hipóteses possíveis para grandes empresas. O conhecimento é algo adaptativo, logo, o administrador tem a incumbência de aproximar da sua realidade os conhecimentos teóricos e possibilitá-los ser colocados em prática.

As pequenas empresas devem explorar seu espaço, procurar a sobrevivência e criar nichos de mercado, pois, à medida que não podem competir com as grandes empresas em custos, devem criar vantagem competitiva que atraia a clientela para consumo de seus produtos. Nesta hipótese de pequenas corporações fazerem frente a grandes corporações se detiver uma estratégia competitiva que crie valor para o cliente, se torna válida a afirmação de Tzu (2001, p. 50) “[...] Há ocasiões, na guerra, em que muitos não podem atacar poucos, e outras em que os fracos podem dominar os fortes. Quem souber administrar essas variantes sairá vitorioso.”

Ao criarem estratégias competitivas as empresas analisam hipoteticamente à realidade de em um futuro próximo, alinhado diretamente a visão de futuro da empresa, criando assim subsídios para atuarem nessa realidade, sendo que a estratégia pode ser alterada de acordo com acontecimentos que modifiquem o cenário inicial ao qual ela foi concebida.

As empresas que não trabalham orientadas pela estratégia competitiva tornam-se despreparadas, logo estas são orientadas ora pela intuição de seus administradores ora por medidas de curto prazo, sendo levados pela maré dos acontecimentos externos e internos que norteiam o empreendimento. Há de salientar que a estratégia é colaborativa e acima de tudo adaptativa, ou seja, a estratégia é particular a cada empresa, logo uma estratégia que obteve êxito em uma empresa, não necessariamente poderá lograr êxito em outra, se tornando falha. “[...] a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.” (PORTER, 2004, p. 36). É neste momento que a figura do administrador surge como o autor de uma análise interna e ambiental para que a estratégia seja concebida de acordo com a realidade a qual a empresa está inserida.

As estratégias partem de um plano diretivo, pois as estratégias são os meios, os mecanismos pelos quais a empresa tornará realidade tudo o que planejou, portanto, o Plano de Negócios da empresa o qual é exposto sua missão, visão e valores são de suma importância na Estratégia Competitiva da empresa. Porter (2004), afirma que a estratégia repousa na premissa que deve ser a mais efetiva na solução das necessidades de seu alvo estratégico, se destacando frente à concorrência.

É necessária de antemão a reafirmação de que a estratégia deve ser revista frequentemente a fim de não se tornar obsoleta frente às mudanças no cenário competitivo, necessidades do cliente e reajuste da concorrência. A concepção da estratégia parte de pressupostos e hipóteses mediante análise do cenário interno e externo à empresa e há de se considerar que estes são mutáveis. A análise para criação de estratégias se baseia em dados concretos obtidos mediante análise vertical da empresa (anos anteriores), horizontal (quando comparado com média do setor e concorrência) além de correlação com as metas anteriormente traçadas. “Assim como cada concorrente mantém hipóteses sobre si mesmo, toda empresa também opera com hipóteses sobre sua indústria e a concorrência. Elas também podem ou não estar corretas.” (PORTER, 2004, p. 61)

Outra medida preventiva a qual a Estratégia Competitiva possibilita a empresa é destituir o poder de adivinhação, “dom”, tino para os negócios, pois, o planejamento possui uma relação de causa e efeito. Barros (2005) conceitua que estratégia é se antecipar as dúvidas, probabilidades, reagir às necessidades futuras e não prever o que irá acontecer, estratégia é em suma acompanhar as mudanças e oferecer a mudança para que o cenário não o faça obsoleto. Outra definição de Barros (2005) é de que planejar não é evitar problemas, mas reagir anteriormente a estes problemas para que não se tornem maiores e irremediáveis.

A estratégia é uma ferramenta intrínseca ao sucesso do empreendimento, reunindo uma gama de fatores que alicerçará a tomada de decisão do corpo gestor da empresa, oferecendo-lhes base documental da realidade vivida, mudanças do cenário, concorrentes e comportamento de compra para a tomada de decisão do rumo da empresa.

O planejamento estratégico compreende, portanto, a proposição de diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças que se processam no ambiente externo e também a capacidade de identificar e combinar corretamente os recursos necessários para concretizar as estratégias imaginadas, bem como estabelecer responsabilidades, prazos e orçamentos para sua materialização, passando, assim, do terreno das especulações intelectuais para o das realidades concretas (CASTOR, 2009, p. 6).

Portanto como outrora afirmado a Administração Estratégica é amplamente permissível a toda a empresa que dela quiser fazer uso e deve ser assumida como meio de promover um controle mais rigoroso das ações da empresa no mercado. Castor (2009) afirma que a Administração Estratégica

pode e deve ser praticada por todas as empresas independentemente de seu tamanho e complexidade, variando apenas nos instrumentos de controle que esta fará uso.

A Estratégia deve ser pensada, planejada, escrita e colocada em prática, pois, planejar e elaborar estratégias são ferramentas desnecessárias caso seu uso seja posto em segundo plano, sendo que esta deve ser o pilar e caminho o qual guiará a empresa nas suas ações no ambiente. As empresas que planejam e constroem estratégias fundamentadas em documentos consistentes, entretanto, que as desconsideram, não as utilizando tem a mesma probabilidade de insucesso das que não fazem o planejamento, pois, não é necessário apenas planejar, mas também agir estrategicamente.

O PENSAMENTO SISTÊMICO NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração Estratégica é orientada por todas as áreas da empresa que trabalham conjuntamente para alcançarem um resultado coletivo almejado, logo assim pode se afirmar que a Administração Estratégica orienta as áreas a trabalharem interdependentemente na obtenção de resultados. A afirmação de que trabalha interdependentemente é exposto devido à empresa deter vários departamentos que trabalham separadamente, mas dependem uns dos outros, portanto trabalhando em prol de um objetivo maior. Uma armadilha para as empresas as quais trabalham sem orientação à Administração Estratégica é se apoiarem única e exclusivamente pelas ações de curto prazo (operacionais), desta forma analisam as necessidades com uma visão analítica dos fatos, sendo que cada área da empresa verifica o que melhor lhe cabe não analisando uma estratégia central que determina as ações e resultados a serem obtidos.

A empresa que detém a visão analítica dos fatos determina as ações ora orientadas pelo marketing, finanças ou recursos humanos, não mantendo sintonia entre as áreas e as decisões que as englobem, causando assim prejuízo à empresa ou minimização dos ganhos potenciais que poderia obter caso detivesse uma estratégia ampla. A fim de orientar a empresa para ganho de qualidade nas decisões e potencialização de ganhos para todas as áreas da empresa é necessária uma estratégia unificada que comande as decisões a serem tomadas e é neste sentido que se utiliza a visão sistêmica dos fatos. Alvarenga Neto (2008) definiu sistêmica como compreensão das forças que moldam os sistemas, sendo os eventos vistos não em partes desconexas, fragmentadas e isoladas, mas com um padrão único, exercendo uma influência sobre a outra mesmo que não aparentemente visível.

Ao se definir sistema Martinelli e Ghisi (2006) expõe que quem melhor definiu um sistema fora o biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy, o qual afirma que um sistema é um conjunto de áreas reciprocamente relacionadas com objetivo pré-determinado, os quais suas ações interferem em outras áreas. A palavra sistema em sua origem etimológica é apresentada como “[...] sistema (do grego sun: com + istêmi: colocar; algo como “colocar junto”).” (BAUER, 1999, p. 46)

Ao se analisar a tomada de decisão sob este ambiente de Administração Estratégica observa-se que é imperativa a ampliação do escopo, ou seja, do suporte ao qual o tomador de decisão fará uso para que esteja o mais embasado possível na orientação do empreendimento. A figura 1 abaixo apresentada demonstra os três níveis de decisão estratégica: operacional, tático e estratégico, apresentando o alcance de cada decisão, sendo que são respectivamente curto, médio e longo prazo, sendo da menor para maior amplitude. As decisões operacionais são tomadas cotidianamente e envolvem as necessidades expostas no momento do problema, formadas ao acaso, de acordo com o desempenho do serviço. Decisões táticas já se projetam a um patamar de médio prazo, devendo estar aliado com possíveis retardo de ganho imediato para ganhos futuros exponenciais. Decisões estratégicas são aquelas aliadas a um planejamento de longo prazo e determina o futuro da empresa e seu posicionamento diante do mercado. Entretanto é necessário ratificar que as decisões operacionais e táticas devem estar aliadas a estratégicas, pois, se não houver alinhamento uma anula o potencial de ganho apresentado pela outra.

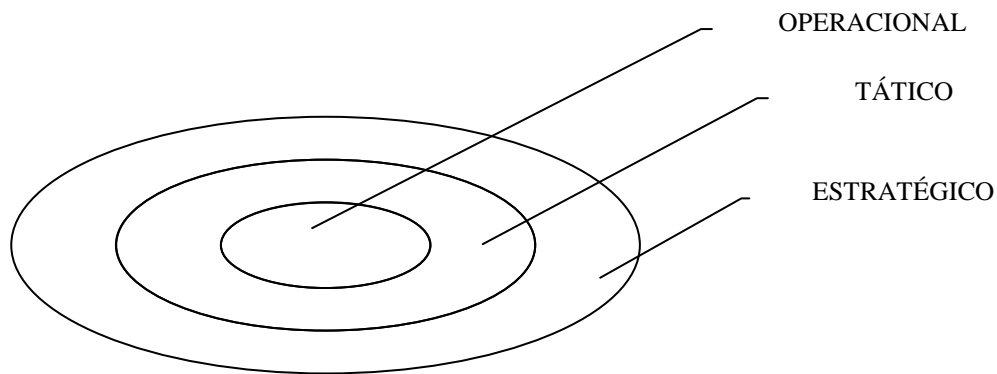


Figura 1: Níveis estratégicos.
Fonte: ADAPTAÇÃO DE MURAKAMI (2003)

Neste contexto, há de se afirmar que as empresas que adotam a Administração Estratégica se utilizam de uma visão sistêmica dos fatos. Na posse de uma visão sistêmica a empresa esmiúça os fatos, a relevância, participação e cooperação dos agentes, bem como a parcela de contribuição destas na obtenção de resultados. O administrador é a figura que melhor representa essa abordagem, pois, cabe a ele adotar a Administração Estratégica no empreendimento e a fazer válida, agregando todos os componentes e lhe fazendo justiça quanto a suas contribuições.

Nessa visão, o objetivo do cientista da administração é justamente detalhar o sistema total: os elementos importantes, mas que estão fora do controle do administrador (ambiente); suas atividades internas (componentes); e as informações, recursos humanos e financeiros disponíveis (recursos). (MARTINELLI; GHISI, 2006, p. 12)

Detalhando a estratégia esta deterá uma visão hipotética do futuro na busca pelo sucesso da visão da empresa, logo será menos custoso a empresa perseguir seus objetivos de médio e longo prazo e suas metas de curto prazo, tornando integrados os níveis operacional, tático e estratégico.

O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO NA CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

As estratégias são subterfúgios, caminhos para o empreendimento de determinada ação objetivando alcançar os resultados esperados, deve sempre estar alinhadas ao Plano de Negócios do empreendimento. As estratégias são formuladas mediante análise vertical e horizontal da empresa, captando dados em relatórios de anos anteriores, cumprimento de metas, comportamento de mercado, comparação com média do setor, comparação com concorrentes e demais possibilidades apresentadas.

A estratégia é fruto de uma macro-análise, ou seja, são analisados tantos fatores externos, internos, de concorrência, como demais peculiaridades demonstradas por Porter (2004) e Porter (1989) na Análise das 5 Forças Competitivas. Neste sentido também que se afirma que estratégias possuem um comportamento sistêmico, portanto é analisada como um todo, em sua plenitude, sendo que, é fundamental a visão da estratégia em um sistema, pois, esta será construída sob dados provenientes de vários setores os quais serão manipulados, combinados e analisados para criação da estratégia. A estratégia é gerada mediante um gerenciamento estratégico da informação, captando os dados essenciais a sua concepção, analisando-os, transformando-os em informações e os utilizando para a tomada de decisões. Neste processo de captação de dados é que se deve ser coerente com a estratégia para que esta não seja concebida tardiamente e sua utilização já seja comprometida por incompatibilidade com a situação, logo deve haver uma triagem de onde serão captadas as informações prevenindo esforços desnecessários.

Uma alusão a quantidade de dados necessários para se construir uma estratégia concisa é exposta por (CASTOR, 2009, p. 14) “O importante não é coletar uma montanha de dados; é espremer os dados disponíveis até que eles confessem”, pois, a coleta de dado de nada servirá se estes não forem triados, compilados e analisados sob a ótica correta, logo a abordagem deve ser qualitativa e não apenas quantitativa. A Teoria Geral dos Sistemas apresenta a perspectiva de que tanto a ambiente externo, ambiente interno e os respectivos agentes proporcionam dados preliminares de grande utilidade para a transformação em informação. Nesta análise faz necessária a diferenciação de dados e informações, sendo que dado segundo Alvarenga Neto (2008) é o fato escrito em seu estado bruto, ou seja, sem que haja interferência, uma simples observação das coisas, sendo que Drucker (1988 *apud* Alvarenga Neto, 2008) define informação como dotada de propósito e valor agregado. Desta forma pode concluir que o dado evolui para informação assim que analisado, comparado e combinado com outros dados dotado de relevância para a organização.

A figura 2 proporciona uma abordagem sobre o uso estratégico da informação em um Sistema de Informação, sendo os dados “*input*” serão processados e transformados “*throughput*” a fim de gerar informação “*output*” para a tomada de decisões. O “*feedback*” retroalimentará o processo, mediante medidas comparativas impostas pelo tomador de decisão que utilizará desta informação para tomar suas decisões e atingir seus objetivos.

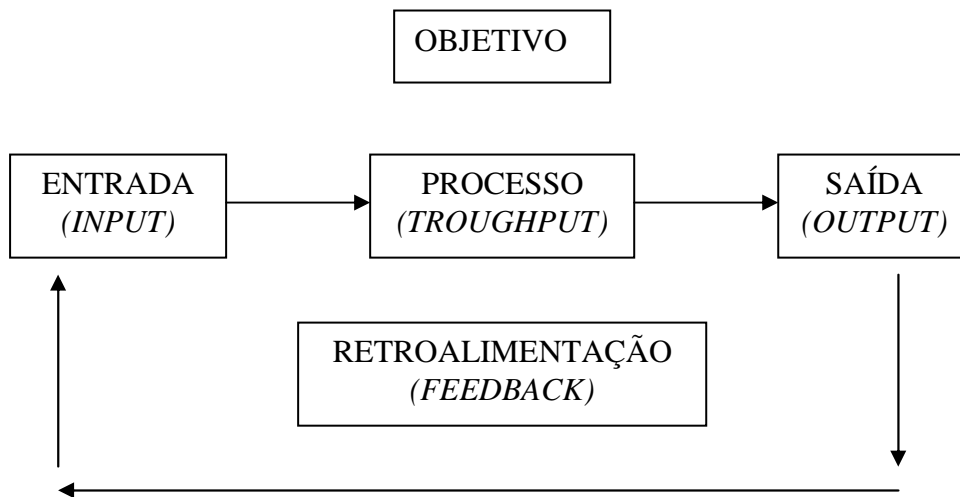


Figura 2: Sistema de Informação.
Fonte: ADAPTAÇÃO DE MONOBE (1998)

A informação é utilizada no processo de tomada de decisão para reduzir as incertezas, pois, o objetivo da Administração Estratégica não é apresentar uma estratégia perfeita, mas sim um emaranhado de boas estratégias para prevenir eventuais surpresas, sendo a informação segundo Alvarenga Neto (2008) uma vantagem competitiva sustentável.

[...] informação: é tudo o que possibilita reduzir a incerteza a respeito de algo. Segundo I. Epstein, informação é o conhecimento com significado num dado contexto (quer dizer, não é qualquer conhecimento), disponível para uso imediato e que confere orientações às ações, por reduzir a margem de incerteza a respeito de nossas decisões (BAUER, 1999, p. 47).

Alvarenga Neto (2008) ainda apresenta que a informação é essencial em todos os níveis estratégicos e seu uso é de imensa importância para atingir os objetivos traçados. Diante da importância que recebe a informação, Passos (2007) ratifica a importância de criar um setor de Inteligência Competitiva que auxilie na elaboração de estratégias e tomada de decisões. O autor ainda afirma que as estratégias evoluem na organização, seja por meio de um processo de planejamento ou pelos departamentos funcionais da empresa, apenas apresentando assim foco analítico ou sistêmico do processo.

A Inteligência Competitiva na manipulação da informação na organização como fator para agregar valor e conhecimento às estratégias é defendida veemente por Passos (2007) que ainda define a Inteligência Competitiva como uma busca ética de busca de dados, análise e disseminação das conclusões para tomada de decisões. Nesta conclusão é que se pode afirmar que a informação é essencial, tanto na elaboração de estratégias quanto no planejamento estratégico, pois, toda estratégia concebida e implementada deve deter um ponto de partida e esse precisa ser planejado com informações que oriente os objetivos e os torne reais e alcançáveis.

FATORES QUE AGEM SOB A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA

A afirmativa de que a estratégia empresarial é concebida segundo análise do ambiente interno, externo e seus agentes é defendida por Castor (2009) o qual definiu o pensar estratégico como multifocal e altamente complexo, porque é necessário analisar fatores como economia, sociedade, cultura, política e ambiente. Desta forma a estratégia empresarial modifica o meio intensamente da mesma forma que é alterada por este.

Dentre os fatores que interferem na Administração Estratégica há de se ressaltar a estrutura organizacional e cultura organizacional. A figura 3 esboçada em um diagrama de Venn demonstra que tanto estrutura organizacional, estratégia competitiva quanto cultura organizacional estão interligadas e mantém grande influência uma sobre o outro, na medida que se uma fizer força contrária a outra este movimento terá efeitos altamente negativos



FIGURA 3: Estratégia competitiva e seus agentes de influência

Estrutura organizacional pode ser definida como os aparatos físicos para colocar a estratégia em prática, são os equipamentos, ferramentas e utensílios que a estratégia se utiliza para que os objetivos traçados sejam alcançados. A estrutura é determinante para o sucesso na medida em que: se a estratégia necessitar de tecnologia e estrutura divergentes da que a empresa tem ou espera ter no espaço de tempo que a estratégia é praticada está irá retardar ou impossibilitar o movimento estratégico, por incompatibilidade de ferramentas existentes as necessárias no alcance de êxito.

A estrutura organizacional denota em questões logísticas, de produção, armazenagem, layout, estrutura física, dentre outras peculiaridades que são fundamentais para que a estratégia obtenha sucesso, portanto se a estrutura organizacional não estiver alinhada com a estratégia competitiva traçada e/ou vice-versa a pontos falhos, gargalos na estratégia que devem ser corrigidos antes de implementada a estratégia.

Outro fator determinante na obtenção de sucesso de uma estratégia competitiva é a cultura organizacional, ou seja, o desejo, ímpeto das pessoas em querer que não falhe, pois, se as pessoas que estão envolvidas no projeto não estiverem empenhadas o desgaste e a derrota da estratégia é iminente.

Uma cultura estratégica é um pré-requisito para a implementação bem sucedida de um processo de planejamento estratégico. Basicamente, constitui-se de um senso geral de objetivo, compromisso e urgência, uma metodologia de avaliação de sucesso, uma motivação para o aprendizado contínuo e um pensamento organizacional orientado para questionar as relações de causa/efeito dos processos de trabalho. (BARROS, 2005, p. 55)

Castor (2009) define a cultura organizacional como o aspecto mais complexo de uma empresa, pois, a estratégia interfere diretamente nos hábitos das pessoas envolvidas no processo, sendo que os sentimentos pessoais se misturam com os profissionais. A iniciativa de uma mudança segundo o autor mexe com o equilíbrio de forças, de poder constituído, obrigando as pessoas a pensar, criar e se desviar de sua zona de conforto para atingir objetivos da empresa. O autor ainda afirma que a capacidade financeira é o fator limitador das pequenas empresas, enquanto o poder de criação, inovação e adaptação ao mercado é a sua maior arma, contudo está sofre alterações diretas quando a estratégia tira da zona de conforto as pessoas que colocarão em prática o planejamento. Porter (2004) considera que um exame minucioso na estratégia competitiva possa identificar os pontos cegos e falhos, fazendo com que seja exposta a vulnerabilidade do negócio e em que grau a cultura e estrutura organizacional podem influenciar no sucesso da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estratégia competitiva é fundamental para toda a empresa seja ela micro, pequena, média ou de grande porte, pois, o mercado é altamente competitivo e cada vez mais exigente. Em virtude disso a Lanchonete e Pizzaria Eder Mix, fundada em 2004, situada na cidade de Santa Fé do Sul/SP, com o intuito de se tornar líder no ramo de *fast-food*, procurou observar e praticar as diretrizes de uma Administração Estratégica. Ao se observar a empresa supra-referenciada no ímpeto de criar uma Estratégia Competitiva que a diferencie das outras empresas do ramo, ofereça valor agregado ao cliente e paralelamente vantagem competitiva para a empresa, foi estudada a criação de estratégias competitivas para esta.

Ao analisar a estratégia como os meios para atingir determinada visão, objetivo e metas foi-se esmiuçada a base para a criação de uma estratégia competitiva sustentável, desta forma segundo análise documental soube-se que a empresa não detinha um Plano de Negócios, logo, para que uma estratégia obtivesse sucesso foi necessária a criação de um Plano de Negócios.

Inicialmente foi essencial a criação de um Plano de Negócios para que fosse escrita e descrita a empresa em suas várias dimensões. Após a criação do Plano de Negócios, que por ora será tratado como a pedra fundamental da empresa a qual tratará dos códigos, condutas, valores e objetivos do empreendimento foram necessários algumas análises para que a estratégia fosse concebida. O plano de negócios é essencial para a estratégia competitiva por ser considerada por Oliveira (1999) como a primeira etapa de uma Administração Estratégica.

[...] o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo de administração estratégica porque o executivo não tem o que organizar, dirigir, controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente (OLIVEIRA, 1999, p. 42)

A ainda que ressaltar que a empresa tem como ideal adotar uma estratégia de crescimento, se tornando líder do ramo *fast-food* em Santa Fé do Sul, bem como referencial em qualidade de produtos e serviços, logo a estratégia adotada pelo empreendimento será a de crescimento e diferenciação. Porter (2004) em seu estudo sobre indústrias trabalhou as estratégias divididas em estratégias competitivas de custos, diferenciação e enfoque, sendo que respectivamente são caracterizadas como:

- estratégias competitivas de custos: se daria em detrimento do preço praticado, sendo que o preço seria o menor que o mercado ofereceria obtendo ganhos assim na quantidade de produtos comercializados;
- estratégias de diferenciação: a empresa agrega valor em determinada área que se destaca no imaginário do cliente frente aos concorrentes, seja na área de marketing, recursos humanos ou qualidade, sendo assim o cliente torna-se suscetível a pagar um preço *premium* pelo produto.
- estratégias de enfoque: o qual a empresa se foca em determinado segmento da indústria, trabalhando para determinado nicho, sendo que esta pode ainda se subdividir em estratégia de enfoque em custos e de enfoque em diferenciação.

Desta forma mediante um Plano de Negócios que oferecesse o pensamento estratégico a empresa partiu para a etapa de planejar estrategicamente. Contudo ressalta-se que o capital financeiro é como Castor (2009) definira um fator limitador nas pequenas empresas, logo, inicialmente no planejamento estratégico fez-se necessárias a aplicação de algumas ferramentas de controle principalmente financeiro para mensurar os ganhos e o capital que a empresa possuía para poder trabalhar. Ferramentas como: Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial e Demonstrativo Regular de Exercício foram de grande valia neste estágio oferecendo uma percepção do estado da empresa e

seu desenvolvimento medido em escala vertical de ano a ano, desta forma foi analisada a capacidade financeira da empresa em investir e atingir seus objetivos.

Em termos operacionais, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois este consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos; e, normalmente, é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 52).

Sendo a estratégia de diferenciação com vista ao crescimento da empresa no mercado, em posse do Plano de Negócios e de análises financeiras do empreendimento torna possível a ação estratégica que nada mais é que a adoção do planejamento, pois, pensar e planejar estrategicamente não teria valia alguma se a estratégia após sua concepção não recebe a devida atenção. Essa estratégia concebida pode ser categorizada segundo Oliveira (1999) como macroestratégia, grandes ações e caminhos na busca por vantagem competitiva, sendo que a vantagem competitiva é descrito por Porter (1989) como fruto de uma estratégia e fundamental para o sucesso de uma empresa, pois uma empresa que inova detém ganhos exponenciais. A vantagem competitiva que a estratégia possibilita deve ser renovada e reestudada constantemente a fim de não se tornar obsoleta, sendo que ainda a vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, deve se manter firme com as oscilações que a empresa venha a sofrer. Em posse do planejamento e dos cursos de ações pode se obter ganhos de market-share e de valor, fidelizando a marca e extraindo melhor ganhos no produto.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARBERO, E. R. **Estratégia empresarial**: as técnicas de Ansoff e Porter. 1998. 71 f. CNPQ. (Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 1998.
- _____. **Estratégia, competitiva e mercado**: Uma investigação sobre o processo de análise concorrencial na pequena empresa. 1999. 81 f. PIBIC/CNPQ. (Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: 1999.
- BARROS, A. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.
- BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CLAUSEWITZ, C. V. **On war** [tradução em língua inglês de Vom Kriege]. New York: Knopf, 1993 *apud* CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBERO, E. R. **Estratégia empresarial**: as técnicas de Ansoff e Porter. 1998. 71 f. CNPQ. (Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 1998.
- DRUCKER, P. F. The coming of new organization. **Harvard Business Review**, n. 66, p. 45-53, jan./fev., 1988 *apud* ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FREITAS, H.; KLADIS, C.M. **Da informação à política informacional das organizações** um quadro conceitual. São Paulo: **RAP**, v. 29, n. 03, jun.-set. 1995, p. 73-86. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_026_RAP.pdf> Acesso em: 02 fev. 2012.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MONOBE, T. Enfoque sistêmico na administração de investimentos. São Paulo: **Caderno de estudos**, n. 17, jan./abr. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000100005&script=sci_arttext> Acesso em: 02 fev. 2012.

MURAKAMI, M. **Decisão estratégica em TI: estudo de caso.** 2003. 170 f. Tese de mestrado. (Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2003.

NAKAMURA, M. M. **Repensando as estratégias para as pequenas e médias empresas brasileiras.** 1996. 84 f. FAPESP. (Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, A. **Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas.** São Paulo: LCTE, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** 1999. 158 f. Tese de doutorado. (Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

TZU, S. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2001.