

# **O USO DE ESTRATÉGIAS PARA A BUSCA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE – UM ESTUDO DE CASO**

**Enio Marcos Babireski Barcelos**

Professor do curso de administração da Famec

Mestrando em Administração da PUC/PR

[barcelos@lactec.org.br](mailto:barcelos@lactec.org.br)

**Mariana Pegoraro Rosa**

Professora do curso de Tecnologia em Secretariado Executivo da Facear

Mestranda em Administração da PUC/PR

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da estratégia em empresas de pequeno porte. Para isso, foi feito um levantamento teórico sobre o estudo de caso qualitativo, que foi o método de pesquisa utilizado para coleta de dados nas empresas estudadas, e os principais conceitos de estratégia. O estudo de caso foi aplicado em duas empresas de pequeno porte para se analisar a importância da aplicação de suas estratégias e suas implicações. Os resultados corroboraram no sentido que toda a organização possui uma estratégia implícita ou explícita e esta é bastante complexa, onde exige das pessoas envolvidas na sua formulação uma visão e um aprendizado intuitivo, interação social, negociação, cooperação e até mesmo o enfrentamento de possíveis conflitos, independente de seu porte, mercado e país em que atua. A formação da estratégia vai também depender dos históricos de sucessos e insucessos da organização, como da segurança e da esperança da organização no sucesso da estratégia formulada.

**Palavras-chave:** Empresas de pequeno porte. Vantagem competitiva. Gestão estratégica.

## **INTRODUÇÃO**

Quando se pensa em estratégia logo se imagina organizações de grande ou até mesmo de médio porte. Deixa-se de lado o pensamento ou a possibilidade de que as pequenas empresas também podem e devem usufruir da estratégia, até porque elas atualmente representam a grande maioria das organizações no Brasil. Segundo o SEBRAE (2007), dentre 3,6 milhões de empresas brasileiras existentes em 1998, 98,8% eram micro e pequenas empresas.

---

É importante que a estratégia comece a ser traçada já antes de as empresas surgirem. É necessário pensar na estratégia de abordagem e manutenção do cliente, redução de custos, disponibilidade de recursos e assim por diante. É por meio disso que as empresas conseguem criar o seu diferencial e, assim, ingressar no mercado com relevante capacidade e força competitiva.

É também importante para as pequenas empresas traçarem uma meta para definir qual caminho deve ser seguido e, então, aplicar todas as forças e investimentos nessa área. As pequenas empresas, por geralmente possuírem uma carteira menor de clientes em relação às organizações de médio e grande porte, podem se especializar em melhor conhecê-los e, dessa forma, satisfazê-los de maneira bastante personalizada. Dessa maneira, "uma das vantagens mais significativas da pequena empresa sobre seus concorrentes de maior porte é sua maior rapidez e flexibilidade de ação" (SOLOMON, 1986, p. 47). Diante disto, será possível criar produtos e serviços específicos para cada cliente e uma vez que estes conseguirem perceber tais diferenciais, estarão dispostos, até mesmo, a pagar preços mais altos pelos produtos ou serviços.

O objetivo principal deste trabalho está em analisar a importância do uso da estratégia para o crescimento organizacional contínuo em duas empresas de pequeno porte, desde as suas criações até o presente momento. A primeira organização atua há sete anos no ramo de prestação de serviços na área da saúde como Central de Apoio para pessoas doentes, que necessitam fazer tratamentos de média e alta complexidade, em Curitiba. Tem parcerias com prefeituras de toda região Sudoeste do Paraná e, além disso, atende eventuais clientes diretos, isto é, particulares. A segunda empresa pesquisada atua no ramo de publicidade e propaganda há 15 anos e entrou no mercado a fim de aproveitar um novo segmento que surgiu na época de sua fundação, criando uma agência especializada em anúncios de mídia impressa, apoiada em recursos de computação gráfica. Mesmo esta empresa estando a mais tempo no mercado, somente começou a se preocupar com a estratégia há cinco anos.

Para que seja possível fazer estas análises, em um primeiro momento, será feito um levantamento teórico sobre a evolução histórica, conceitos e as formas de se fazer um estudo de caso qualitativo a fim de entender melhor como funciona esse método de pesquisa. Na seqüência, será feito uma explanação sobre os conceitos de estratégia sob a definição de alguns principais autores no assunto.

Depois de concluída a etapa da fundamentação teórica, será relatado um pouco sobre as empresas pesquisadas, focando os dados históricos, desde a fundação, levando em consideração questões como estrutura física, número de funcionários, tecnologias e programas utilizados e assim por diante.

Como desfecho, será apresentado o resultado da coleta e análise dos dados, principalmente as observações dos fundadores quanto às necessidades do mercado antes de terem iniciados efetivamente as empresas, análise dos pontos fracos das empresas que já estavam no ramo e, mais que isso, atentar-se às mudanças constantes a fim de criar o diferencial no atendimento ao cliente e, consequentemente, conduzir as empresas para liderança nos seus respectivos ramos no mercado de Curitiba e região.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Como esta pesquisa trata de um estudo de caso para se observar o uso da estratégia em empresas de pequeno porte, a sua primeira etapa tem como objetivo explorar os principais conceitos, fatos históricos e características importantes sobre este método de pesquisa. Na seqüência, é feita uma explanação de estratégia na busca por vantagem competitiva, com base no relato de importantes pesquisadores da área.

## **ESTUDO DE CASO QUALITATIVO**

Ainda em poucos anos atrás, quando se pensava em fazer pesquisas acadêmicas e coletar dados, somente vinha à cabeça de muitos pesquisadores a utilização de métodos quantitativos. Estudos qualitativos eram menos conhecidos e tinham pouquíssima credibilidade. Acredita-se que isso se deu, principalmente, pelo motivo de muitos pesquisadores confiarem mais em estudos derivados de análises estatísticas.

Entretanto, é possível observar que nos últimos 50 anos houve uma saliente alteração no método de pesquisa em ciências sociais, “gerando um volume considerável de pesquisas com perfil qualitativo” (GODOI, 2006, p. 17).

Muitos são os métodos que podem ser utilizados para se fazer pesquisas de cunho social, sendo eles: “experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos” (YIN, 2001, p. 19). Este autor explica que cada um destes métodos

---

<sup>8</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

apresenta vantagens e desvantagens e para isso é necessário analisar questões como o problema de pesquisa, o controle que o pesquisador tem sobre os fatores pesquisados e o foco em fenômenos históricos versus fenômenos contemporâneos.

Como o método de pesquisa para este estudo é o estudo de caso e para melhor entender sobre este tipo de pesquisa, foram estudados alguns importantes estudiosos do tema. Segundo Godoi (2006, p. 115), foi a partir de 1950 que o estudo de caso ganhou mais valor e começou a ser aplicado em pesquisas organizacionais.

Na opinião de Eisenhardt (1989), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa a qual foca o entendimento da dinâmica atual dentro de um cenário único”. Para Godoi (2006, p. 118), estudo de caso é um método “que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida”. Já para Bonoma (1985) “o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

Para os autores Goode e Hatt (1968, p. 422), apud Godoi (2006, p. 118-119), o estudo de caso se constitui num

[...] meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo [...] [e] inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento à doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança etc) ou mesmo toda uma cultura [...].

Em uma visão mais prática, Yin (2001) apresenta a preferência pelo uso do estudo de caso sob três principais aspectos: para responder questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador não tem controle total do evento e quando os fenômenos estão inseridos em um contexto da vida real. Na opinião de Bonoma (1985), o método de estudo de caso é útil quando o tema é amplo e complexo, quando o conhecimento é insuficiente para responder questões causais e quando não pode ser estudado fora do ambiente onde o fenômeno ocorre.

Os autores Eisenhardt (1989) e Godoi (2006), compartilham da mesma idéia ao defenderem que o estudo de caso pode envolver um único caso ou múltiplos casos e, além disso, níveis diferenciados de análises. Levando em consideração esta visão, Yin (2001, p. 29) faz uma crítica dizendo que os estudos de caso “fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica”. Esta idéia se ratifica quando o próprio Yin (2001) diz que ouve críticas do tipo “como se pode generalizar a partir de um caso único?”

Sob este ponto de vista, concorda-se realmente com a idéia de que é difícil generalizar uma conclusão baseada em um único resultado de pesquisa. Para que se possam tirar conclusões comparativas e fundamentadas é preciso se ter uma análise mais abrangente, envolvendo multicasos. Porém, por meio da análise de um único caso, já é possível concluir como um determinado aspecto é utilizado e aplicado dentro de uma organização. E isto vem ao encontro da idéia já apresentada acima por Yin (2001), quando este cita que o estudo de caso tem o objetivo de responder questões do tipo “como” e “por que.”

Por muito tempo o estudo de caso foi considerado como uma estratégia formal de pesquisa e era apenas considerado como uma fase exploratória. Outro conceito errôneo era achar que os estudos de caso não passavam de estudos etnográficos ou apenas uma observação participante, não sendo considerado como uma técnica de coleta de dados (YIN, 2001). Porém, com a evolução deste método de pesquisa, foi facilmente perceptível que por meio de um estudo de caso é possível se ter uma estratégia formal de pesquisa. A observação participante é uma fonte de coleta de dados muito valiosa e que pode trazer resultados surpreendentes. O pesquisador, ao utilizar o método de estudo de caso, consegue identificar dados, informações, ações em qualquer tipo de trabalho. Um conceito pelo qual é possível ratificar esta idéia é a explicação de que o estudo caso pode ser utilizado a fim de fazer uma interface entre um contexto contemporâneo e fenômenos da vida real. No entanto, podem ocorrer casos onde o contexto e o fenômeno não são sempre compatíveis com os fatos da vida real. Quando isto acontece, é importante se utilizar mais das variáveis de interesse do que dos pontos de dados. Sendo assim, os resultados serão mais baseados no desenvolvimento prévio da coleta e análise dos dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Para se resumir a utilização do estudo de caso, pode-se dizer que ele é utilizado por três principais motivos: fornecer informações, testar teorias e, até mesmo, gerar teorias (EISENHARDT, 1989).

Quando se trata de coleta de dados em um estudo de caso, Yin (2001) explica que a coleta de dados pode ter seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Complementando, Godoi (2006) diz que podem ser consideradas imagens como fotos e imagens publicitárias. Além disso, Godoi (2006) concorda com a idéia de Yin quando este fala da observação participante e não participante no estudo de caso. Ele ainda vai mais afundo quando explica a diferença entre uma e outra, sendo que na primeira delas o pesquisador não é apenas um espectador, ele

---

<sup>10</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

também participa dos eventos que estão sendo estudados. Já no caso de não participante, o pesquisador faz o papel justamente de espectador e tem o dever de observar tudo que está ocorrendo a sua volta. Juntamente com isso, é importante salientar o processo de entrevista a qual pode complementar o estudo de caso e tem papel fundamental para um bom resultado. Estas podem ser feitas de maneira totalmente estruturada e semi-estruturada. Outra análise importante é quanto à avaliação de documentos, incluindo materiais escritos como recortes de jornais, correspondências, relatórios e outros documentos administrativos. Porém, antes mesmo desta fase de coleta de dados, alguns autores consideram de alta relevância o pesquisador conhecer um pouco da empresa, transitar por ela, verificar a forma de trabalho dos funcionários e o ambiente. Esta etapa pode auxiliar na escolha de pessoas chaves para serem entrevistadas e situações e momentos principais a serem abordados. Para concluir esta fase de coleta de dados, como não se trata de uma pesquisa com dados estatísticos, é preciso que o autor tenha uma noção de quando é o momento certo de encerrar a sua amostragem teórica, observando quando já possui informações suficientes para se ter uma conclusão bem fundamentada e observar que os dados coletados já estão se tornando redundantes (GODOI, 2001, p. 133-136).

O próximo passo, então, é fazer a análise dos dados coletados. Esta ainda não é a ultima fase, porém é de fundamental importância. Para que se tenha uma análise coerente, é necessário antes de tudo organizar e ordenar as informações, o que requer muita disciplina. Após esta fase, é necessária uma reflexão sobre aquilo que foi coletado para que as melhores informações sejam separadas. Em seguida, com o agrupamento destes dados, tanto conceitual como físico, vai se realizar as comparações dos dados. A manipulação dos dados, em uma pesquisa qualitativa, depende muito da capacidade do pesquisador, seu “espírito” criativo e do seu conhecimento metodológico e intelectualidade, até porque neste caso não existem regras a serem seguidas, passo-a-passo (GODOI, 2001, p. 137-138).

Para concluir as fases de um estudo de caso qualitativo, é importante considerar a composição do relatório final. Resumidamente, Yin (2001, p. 160), diz que é importante considerar nesta etapa: público a que se refere; variedades de composição do estudo de caso; estruturas ilustrativas para essas composições; e, os procedimentos a serem adotados ao realizar um relatório.

## ESTRATÉGIA

No decorrer das leituras para elaboração deste estudo, foram observadas muitas definições de estratégia. Procurou-se destacar os conceitos mais relacionados ao objetivo central da pesquisa – estratégias para a busca de vantagem competitiva em organizações de pequeno porte.

Para Thompson e Strickland (2000), a estratégia parte do trabalho de execução dos gerentes por meio de mudanças competitivas e abordagens comerciais. Salientam ainda, que, com estas atitudes, é possível planejar formas de melhor posicionar a empresa no mercado, satisfazer os clientes e atingir os objetivos traçados pela organização. No entendimento de Cabral (1998), a estratégia não tem um conceito completo, pois a sua definição depende de uma integração de várias teorias e enfoques.

No ponto de vista de Porter (2001, p. 46), as empresas devem ser flexíveis e estarem preparadas para suportar e reagir às mudanças que são impostas pelo mercado e que geram competitividade; devem se preocupar com as práticas e trabalhar focadas constantemente nelas. O autor defende a terceirização a fim de gerar eficiência e, além disso, ressalta que é necessário se preocupar com as competências essenciais para se manter a frente dos rivais. Porter (2001, p. 46) destaca que nos tempo de hoje é muito fácil para os concorrentes copiarem com rapidez as posições do mercado e, se isso ocorre, a vantagem competitiva se torna uma situação temporária. Porém, mesmo sabendo de tudo isso, as organizações continuam enfrentando as dificuldades e entrando num ciclo destrutivo. Isso ocorre, principalmente, devido à forte globalização e devido à “*hipercompetição*”.

Outra consideração importante feita por Porter (2001, p. 52-53) é quanto à exclusividade de atividades. Ele diz que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente”. Para isso, é necessário que a organização forme um conjunto de atividades que agregue valor aos seus clientes e, mais que isso, proporcione um “mix único de valores”. Sendo assim, se a organização conseguir exercer isto, ela se diferenciará em relação aos concorrentes.

Seguindo está linha de pensamento, Barney (1991) descreve que as organizações, na busca de um melhor desempenho e geração de riqueza ao capital, utilizam-se do desenvolvimento de suas habilidades em conjunto com o domínio de recursos raros, de difícil imitação. Assim, o autor descreve que os recursos podem ser classificados em capital físico, que podem incluir fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-

---

<sup>12</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

primas; recursos humanos, como experiência, treinamento e conhecimento dos colaboradores; e recursos organizacionais, que abrangem sistemas de controle e estrutura organizacional.

Para que estes recursos possam ser considerados como potenciais fontes de vantagem competitiva, Barney (1991) cita que é necessário a existência de quatro atributos: a) ter alto valor, para que a empresa possa explorar uma oportunidade e/ou eliminar uma ameaça; b) ser raro, ou seja, escasso e não encontrado em nenhum concorrente; c) ser imperfeitamente imitável; e d) não haver substituto equivalente para o recurso valioso. Dependendo das características destes atributos, a organização pode desenvolver vantagem competitiva sustentável de três maneiras: equivalente, temporária ou sustentável.

Levando em consideração os pontos de vista acima expostos, entende-se que para as empresas que estão ingressando no mercado seja mais fácil produzir exclusividade, e é justamente nisto que elas precisam se basear para entrarem em um mercado como forte competidores.

Outro ponto importante para o sucesso de uma organização está relacionado à geração de diferenciais por meio de serviços por ela oferecidos e pela qualidade de suas atividades operacionais, como bom atendimento a clientes, relacionamento personalizado, sistemas de garantia entre outros.

Aprofundando um pouco mais o tema em estudo, no conceito de Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) estratégia empresarial é:

padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver...

Neste conceito apresentado por Mintzberg e Quinn, a decisão estratégica deve ser eficiente por um longo período de tempo, atingindo a companhia de várias maneiras e em todos os níveis. Por meio disto, é possível criar e conhecer o caráter e a imagem da empresa, seu público interno e externo, bem como a posição que a empresa terá perante o mercado.

Outra análise importante da estratégia definida por Mintzberg e Quinn (2001) é a sua ampla abrangência, que atende a todos os setores da organização. Pensa-se desde seus clientes internos até as mudanças constantes do mercado e a satisfação dos clientes externos. Além disto, acredita-se que neste nível de conceito todas as empresas podem se encaixar e se basear para criarem e definirem suas estratégias, desde as de menor porte até as de maior porte.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 59) ainda destaca a importância da formulação de uma estratégia. O autor descreve que ela está interligada com a estrutura, comportamento e cultura organizacional. É difícil pensar em traçar uma estratégia sem analisar antes o que envolve a empresa como um todo, os colaboradores, a forma de trabalho e o relacionamento entre eles. Porém, é preciso saber diferenciar formulação da implementação da estratégia.

Quando se trata de formulação de estratégia, se refere à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa. É o momento de se fazer a escolha, de pensar, de planejar. Para isso, é preciso uma análise a fundo da organização. Quais são seus pontos fracos e fortes, quais são as necessidades dos seus clientes, quem são seus concorrentes, que tipo de recurso físico e tecnológico a empresa dispõe e assim por diante (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 59).

Após isso, o próximo passo é a implementação que nada mais é que colocar em prática tudo aquilo que foi planejado. Esta fase é composta de subatividades administrativas que devem ser distribuídas internamente e que os recursos da empresa devem acompanhar. Se isto acontece, juntamente com uma estrutura organizacional adequada, fica mais fácil monitorar as atividades por meio de sistemas de informação e relacionamentos (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 60). Mas, esta fase não é tão simples assim como parece. Conforme já foi citado anteriormente, a estratégia está interligada com várias outras questões da empresa e mudanças na estratégia podem, consequentemente, gerar mudanças na estrutura, forma de trabalho, etc. Isto, logicamente, gera impacto para as pessoas e não se trata só dos colaboradores internos, mas também dos externos.

Na opinião de Prahalad (1998), a estratégia está intimamente ligada com o termo criatividade. Para o autor são necessárias perguntas do gênero: “como podem ser criados novos negócios”? “Como aproveitar os negócios já existentes em escala mundial”? “Como alocar recursos”? “Como estabelecer, acomodar, alavancar as novas tecnologias emergentes”? Prahalad (1998) concorda com a idéia de que nos anos 80 a estratégia ainda tinha características mais voltadas para o “exercício de posicionamento”. Diferente dos tempos atuais, onde a estratégia precisa ser criativa, inovar e interligar clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Mintzberg e McHugh (1985), em um estudo sobre a formação da estratégia em organizações, descreveram uma classificação de estratégias realizadas e não-realizadas. Para eles, existem nas organizações as estratégias planejadas, as não-realizadas, as deliberadas, as

---

<sup>14</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

emergentes e as realizadas. As estratégias deliberadas são as estratégias planejadas que foram realizadas. Já as estratégias emergentes são sempre realizadas, pois emergem de ações já implementadas, e as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas.

Após estas apresentações, encerra-se a discussão de definição de estratégia. As teorias apresentadas podem dar suporte suficiente para a discussão dos dados a serem apresentados na pesquisa empírica.

## **DESENHO E METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para atender ao objetivo deste trabalho foi escolhido o método de estudo de caso exploratório, de abordagem qualitativa. As técnicas para coleta de dados ocorreram por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental de registros impressos e eletrônicos e observações diretas.

Segundo Yin (2001), “usar estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais”. Cita também que “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Pelo critério de definição de porte de organizações do SEBRAE (2007), por número de funcionários, que utiliza como referência a classificação do IBGE, pequenas empresas são assim classificadas quando possuem até 99 funcionários para o setor de indústria e até 49 funcionários para o setor de comércio e serviços. As duas empresas pesquisadas encontram-se nesta classificação e pertencem a mercados distintos. Optou-se por estas duas organizações pelos destaques nos seus segmentos e por terem tido, ao longo de suas existências, bom desempenho financeiro.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em quatro etapas. A primeira delas ocorreu com levantamento do referencial teórico sobre estudo de caso qualitativo e estratégia. A segunda fase foi caracterizada pela análise documental de registros impressos e eletrônicos (*site* das empresas) para se conhecer melhor a estrutura, a capacidade e os negócios/produtos das empresas. Com estas informações mais bem assimiladas, partiu-se para a terceira fase, a de entrevistas semi-estruturadas, individuais, com os proprietários das organizações. Na quarta e última fase, os pesquisadores elaboraram um questionário baseado em um já

existente utilizado em uma Tese de Doutorado, sendo este um questionário totalmente estruturado com aproximadamente dez perguntas abertas. Esta pesquisa foi entregue em mãos para os proprietários das empresas pesquisadas.

## RESULTADOS

### DADOS COLETADOS

A primeira empresa estudada atua na área de atendimento de usuários dos serviços de saúde de média e alta complexidade, vindos de todo o Estado do Paraná. Sendo assim, tem como visão atender a essas pessoas que fazem tratamentos fora de suas cidades, prestando serviços na área de hospedagem, alimentação e transporte.

A empresa está situada em Curitiba/PR, no bairro Jardim Botânico, desde 18 de dezembro de 2000. Iniciou suas atividades atendendo somente três municípios, em uma área construída de aproximadamente 250m<sup>2</sup>, com um automóvel e cinco colaboradores. Recebiam, nesta época, em média, de 8 a 10 pessoas por dia e tinham apenas 19 leitos. Atualmente a empresa conta com cinco unidades distribuídas em Curitiba, com um total de 3.400m<sup>2</sup> de área construída e 47 funcionários. Atendem aproximadamente 250 pessoas por dia, sendo que, em média, 190 delas ficam hospedadas nos 211 leitos disponíveis.

A empresa tem como cliente principal os municípios pactuados com Curitiba que encaminham usuários do Sistema Único de Saúde – SUS para tratamentos de média e alta complexidade, em hospitais e clínicas privadas ou públicas de Curitiba. Conforme dados da Central de Marcação da Secretaria do Estado de Saúde (2007), são encaminhados para Curitiba aproximadamente 25 mil pacientes por mês, dos mais diversos municípios do Estado e que necessitam permanecer na capital por mais de um dia.

Sua concorrência é composta por aproximadamente onze empresas, prestadores de serviços similares. Além disso, há um risco de novos entrantes no mercado devido ao interesse de alguns hotéis que enfrentam problemas de lotação em algumas épocas do ano, principalmente os localizados próximos aos grandes hospitais.

A fundadora da empresa, desde 1996, tem experiência no ramo, atuando como Secretária de Saúde e assim pôde participar e entender as reais necessidades dos tratamentos fora da cidade. Com uma visão estratégica do negócio, ela observou uma oportunidade para

---

<sup>16</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

ingressar nesse mercado. Antes mesmo de montar efetivamente a empresa, ela elaborou um Plano de Negócios definindo estratégias a serem alcançadas e os caminhos a serem seguidos. Porém, devido às exigências dos clientes e usuários, essa estratégia teve alterações no decorrer da evolução da empresa.

A fundadora da primeira empresa pesquisada traçou um planejamento para iniciar as atividades contando com aproximadamente vinte municípios. Porém, para isso era necessário fechar contrato com o Consórcio Municipal de Saúde. Mas, isso não ocorreu conforme o planejado e a empresa teve de iniciar seus serviços apenas com três municípios. A proprietária e seus funcionários trabalharam arduamente para reverter este quadro, principalmente por meio de propagandas, análise de pontos fortes da concorrência e o estudo das necessidades dos seus clientes. O resultado foi positivo e a empresa cresceu consideravelmente. Todos os anos a demanda aumentava e isso se deu principalmente ao fato de que o plano estratégico estava sendo seguido. Análises da concorrência e das necessidades dos clientes e usuários eram feitas tornando-se possível agir estrategicamente, criando diferenciais perante o mercado.

Em 2004, a fundadora fechou sociedade com um especialista na área administrativa. Este negócio se tornou interessante, pois a empresa tinha todo o conhecimento e a especialidade técnica, porém faltava uma administração eficaz. Logo, tal medida foi tomada a fim de evitar problemas futuros. Novas sedes da empresa foram inauguradas nos anos de 2004, 2005 e 2006. A primeira delas foi construída com o intuito de especializar o atendimento para pacientes pós-cirúrgicos que necessitam de cuidados especiais e, em alguns casos, isolamentos do contato com outras pessoas. Em 2005, inaugurou-se uma unidade voltada para pacientes necessitados de tratamentos oncológicos. E, finalmente, em 2007 a sede principal foi reformulada e então re-inaugurada como uma nova unidade. Atualmente, a preocupação maior está em inserir profissionais qualificados para prestar atendimento aos pacientes. Dessa forma, investiu-se na contratação de três estagiárias de Psicologia e uma Nutricionista.

Por meio das respostas do questionário, a fundadora explicou que todas as decisões tomadas sempre foram muito bem planejadas, postas no papel e realizadas com base nos seus benefícios, bem como a análise dos recursos necessários. Ela comentou, também, que uma atitude extremamente emergencial foi tomada em 2004 com o ingresso de um especialista administrativo na organização. Nesse ano, a empresa avançou nos trâmites trabalhistas,

registrou todos os funcionários, elaborou normas e procedimentos formalizados, trabalhou intensamente para atender os requisitos da regulamentação e fiscalização de controle do Poder Público, dividiu a empresa em setores e criou cargos e funções dentro deles.

Atualmente, a empresa vê como risco de sua sustentabilidade o processo de regionalização dos serviços de média complexidade, isto é, os municípios maiores cada dia evoluem mais e a demanda de pacientes encaminhados para a capital para tratamento poderá diminuir. Diante disso, a empresa já traçou novas estratégias a fim de obter um credenciamento para hospedagem de portadores terminais do vírus HIV, especialização em hospedagem em usuários da terceira idade e implantação de centrais de apoio em pólos regionais.

A segunda empresa pesquisada, também situada em Curitiba/PR, atua no ramo de publicidade e propaganda e teve seu início em 1992. Um dos sócios já trabalhava na área de publicidade e queria aproveitar um novo segmento que surgia no mercado, criando uma agência especializada em anúncios de mídia impressa, apoiado em recursos de computação gráfica. Nesta época, os recursos da computação gráfica eram muito pouco utilizados pelas agências de publicidade e o domínio de tais recursos permitia um custo de produção muito mais baixo, melhor qualidade, rapidez e, consequentemente, produtividade na produção de anúncios publicitários.

A empresa iniciou suas atividades com apenas três pessoas, um computador, uma impressora a laser, uma linha telefônica, nenhum cliente e em uma pequena sala comercial. Atualmente conta com doze colaboradores e com sede própria de 300m<sup>2</sup>, construída especialmente para abrigar a organização. A sua estrutura funcional é composta por quatro setores e cada um conta com um gerente de área, sendo eles atendimento, criação e produção, mídia e administrativo. No início, a empresa atuava basicamente no setor de produção de anúncios classificados de jornais, principalmente voltados ao mercado imobiliário de Curitiba/PR. Com o tempo foi conquistando novos espaços e novos clientes, de diferentes segmentos, envolvendo atividades de criação e produção de campanhas completas. Hoje atua com maior expressão na área de mídia eletrônica e internet.

Desde sua fundação a empresa passou tanto por momentos bons como ruins. A primeira grande dificuldade veio com o enfraquecimento do mercado imobiliário no ano de 1997, principalmente com a falência de um de seus principais clientes, a construtora Encol. Esta construtora era, naquela época, a maior construtora civil de moradias no Brasil e

---

anunciava semanalmente, em média, 100 anúncios classificados de bens que recebia como parte de pagamento da venda de seus imóveis. Já como os momentos bons citados pelo entrevistado, estão os prêmios conquistados em três anos consecutivos (2003, 2004 e 2005) pelo volume de veiculação de comerciais na Rede Globo e pelo projeto vencedor de melhor animação do 8º Fórum Brasil - Mercado Internacional de Televisão, conquistado neste ano.

Pelo o que se observou nos dados pesquisados, na época em que iniciou suas atividades, a empresa não fazia planejamento estratégico. Ela começou a fazer acerca de cinco anos atrás e até hoje tem dificuldades em elaborá-lo, principalmente devido a dificuldade de estabelecer como prospectar novos clientes em outros segmentos e de mensurar dados referentes a concorrência. Outro ponto que chamou a atenção na pesquisa é que a empresa não fez plano de negócios para seu ingresso no mercado.

São os sócios, em conjunto com os gerentes das áreas, que determinam o planejamento estratégico da empresa. Para um dos sócios entrevistado, um dos pontos de maior força estratégica para o desempenho da empresa, no decorrer de sua existência, está relacionado à tomada de decisões. Destacou ainda que a sustentabilidade de uma organização “está em saber aproveitar a oportunidade de negócio que a evolução traz, tirando o melhor resultado para si e para seus clientes. Para isso, a atualização permanente de seus colaboradores se faz necessária, assim como a correta avaliação das informações diárias.” Para ele, as principais decisões estão fortemente relacionadas a um bom conhecimento do mercado e de sua constante evolução.

Ainda questionado sobre a importância do planejamento estratégico o sócio relatou que “a estratégia diz para onde (e como) a empresa quer ir”. Citou ainda que a estratégia “é imprescindível ainda mais em um mundo complexo, globalizado e com tantas variáveis.”

## DISCUSSÃO

Foi possível observar que as duas empresas pesquisadas obtiveram visões diferentes quanto à necessidade e implementação de um planejamento estratégico. Os sócios de ambas as empresas somente tiveram uma visão estratégica do negócio e não elaboraram um plano de negócios antes de fundarem as suas empresas. No entanto, a primeira delas deu mais atenção a isso e tinha um planejamento melhor definido, o que fez com que a empresa ingressasse no mercado com alguns clientes, diferente da segunda, a qual iniciou suas atividades sem

nenhum cliente. Porém, o proprietário desta tinha uma visão estratégica do mercado e sabia a defasagem da prestação de serviços nessa área, como também sabia que teria facilidade em conseguir clientes, principalmente com base nos recursos de sua empresa.

Abell (1991) defende a idéia de que a definição do negócio deve ocorrer desde o inicio de forma explícita. Porém, em nenhuma das duas empresas isso ocorreu. Talvez seja por esse motivo que a primeira empresa teve dificuldades de alcançar a meta inicial de fechar contrato com o Consórcio. Porém, é claramente perceptível que tal questão não alterou o sucesso da empresa, apenas tardou. Com o decorrer do tempo, a fundadora desta empresa foi se especializando e entendendo melhor a necessidade disso e as coisas foram se ajustando conforme as exigências do mercado. A segunda empresa, como já citado na coleta de dados, iniciou seu planejamento estratégico há cinco anos e tem muita dificuldade tanto na elaboração quanto na execução. Porém, vem tendo crescimento desde a sua fundação.

Analizando toda a história da primeira empresa desde o seu princípio, comprehende-se que no evoluir dos anos a fundadora manteve uma preocupação constante em inovar e oferecer serviços diferenciados aos seus clientes. A estratégia utilizada por ela era justamente observar os pontos fracos dos concorrentes e começar a prestar esse serviço, só que de uma melhor forma. Essa ação vai ao encontro do conceito apresentado por Porter (2001) quando cita que “o lema da estratégia é ser diferente”. E foi isso que a empresa traçou desde o início. Apesar da facilidade que o mercado apresenta hoje de os concorrentes “copiarem” uma atitude, nesse campo a proprietária continuou se destacando, pois uma vez depositada a confiança na empresa, os usuários não aceitavam com facilidade a mudança. A segunda empresa apresenta um diferencial positivo em relação à primeira, pois esta, mesmo tardando mais para iniciar um planejamento estratégico, permite a participação de gerentes e de outros funcionários na busca de soluções para seus negócios. Esta atitude é interessante, pois muitas vezes são esses que têm uma visão mais abrangente das ameaças dos concorrentes, das necessidades dos clientes e, de maneira geral, do mercado. Essa questão faz com que esta empresa, mesmo com dificuldades na elaboração e execução do planejamento estratégico se mantenha fortalecida no seu mercado tanto quanto a primeira.

Detectou-se também na primeira empresa uma constante preocupação com a qualificação e o aperfeiçoamento nos serviços prestados. Porém, em 2004 ela começou a planejar objetivos para manter e adquirir recursos físicos. De nada adiantaria ter um grande número de clientes externos e não preparar e motivar os clientes internos. Foi aí que se

---

<sup>20</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

traçaram metas de formação de estrutura, treinamentos para os funcionários, organização de cargo/função e recompensas financeiras. Na segunda empresa, observou-se um grande conhecimento por parte dos gerentes do conceito da estratégia. Eles sabem definir muito semelhante com os conceitos apresentados na fundamentação teórica dessa pesquisa. Nas próprias palavras ditas por um gerente da organização, ele tem total consciência que a estratégia é fundamental para guiar a empresa. Esta organização tem o foco da estratégia voltado para o processo de tomada de decisões e no constante acompanhamento e conhecimento do mercado. É devido a isso que a empresa se preocupa em manter a atualização dos seus colaboradores, os quais podem trazer visões inovadoras para a empresa.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 108) “a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas”. Em relação a esta citação, pode-se considerar que os processos de mudança de rumos nas organizações pesquisadas pouco se apresentaram como sistemas analítico-racionais baseados na literatura. O que se pôde verificar foram os processos de mudança de estratégia tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos.

Tanto nas entrevistas feitas como nos questionários respondidos, as empresas deixaram claro a dificuldade em lidar com o tema estratégia, porém, ambas tem consciência da sua importância e necessidade. As duas organizações demonstraram agir de forma que a estratégia seja formulada com antecedência e depois disso, implantada. Algumas vezes, ocorrem falhas em alguns dos dois processos e então é preciso repensar e re-planejar. Essa prática está de acordo com a idéia defendida por Mintzberg e Quinn (2001) que explica que essas duas fases devem realmente ser tratadas separadamente. Ele ainda acredita que na etapa de formulação da estratégia é necessário que alguns membros de menor hierarquia participem e que os membros de maior poder dirijam e tomem as decisões mais cabíveis. Porém, isso é aplicado apenas na segunda empresa. A primeira não aplica e a fundadora se justifica dizendo que não concorda com essa idéia, pois não é possível de ser aplicado devido ao nível de qualificação de seus colaboradores.

Depois de feita essa relação entre a estratégia utilizada pelas empresas com os conceitos apresentados no decorrer da fundamentação teórica, é facilmente perceptível uma semelhança da teoria e da prática. As organizações estudadas demonstraram reconhecer a importância deste assunto como também se preocuparam em realizar planejamento, criar

novas oportunidades, analisar os concorrentes, observar as necessidades dos clientes e, com base nisso, traçar estratégias para o alcance de seus objetivos.

Com conclusão final, pôde-se verificar pelo estudo realizado que toda a organização possui uma estratégia implícita ou explícita e esta é bastante complexa, onde exige das pessoas envolvidas na sua formulação uma visão e um aprendizado intuitivo, interação social, negociação, cooperação e até mesmo o enfrentamento de possíveis conflitos, independente de seu porte, mercado e país em que atua. A formação da estratégia vai depender dos históricos de sucessos e insucessos da organização, como também da segurança e da esperança da organização no sucesso da estratégia formulada.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Definição do Negócio:** Ponto de Partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** New York, v. 17, 1991.
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol 22, 1985.
- CABRAL, A. C. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. **XXVII Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1998.
- DAL PONTE, L. **Sumário Executivo** – Ideal Central de Apoio. Curitiba, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, 1989.
- GERRING, J. What is a Case Study and What Is It Good For? **The American Political Science Review**, 2004.
- GIMENEZ, F.A.P., PELISSON, C., KRUGER, E.G.S. e HAYASHY, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3. n. 2, São Paulo, 1999.
- GODOI, C. K.; MELO R.; SILVA A. B. **Pesquisas Qualitativas em Estudos Organizacionais** – Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAIR, F. J. JR. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

<sup>22</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 06-23, jan./jun. 2008.

---

KATHALIAN, M. Estratégias de Nicho para Pequenas Empresas. **Revista FAE Business**, v. 8, n. 1, 2004.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, 1985.

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

PERUSSI, S. Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas de Base Tecnológica. **Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo**. São Carlos, 2006.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, n. 7, 1998.

PREFEITURA Municipal de Curitiba. Auto/ Termo - SUS de Serviço de Vigilância Sanitária. Curitiba, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAGGIO, A. Secretário de Estado da Saúde do Governo do Paraná. **Resolução nº 0219**, de 02 de Abril de 2001.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>; Acesso em: 14 out. 2007.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nôrdica, 1986.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.