

A estratégia como ferramenta de gestão e desempenho organizacional – estudo de caso em uma microempresa – Araxá-MG

Waldecy Carvalho Lima
Talita Ribeiro da Luz - Orientadora

Resumo: Este artigo teve como objetivo investigar a utilização de ferramentas estratégicas e seus efeitos no desempenho de uma microempresa do ramo de alimentação, na cidade de Araxá-MG. Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de estudo de caso único, tendo sido utilizadas entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de dados. Os resultados mostram que um gestor pró-ativo, sistêmico e instruído pode fazer a diferença em sua área de atuação e, com um trabalho em equipe, a empresa pode “falar” tanto aos clientes internos e externos, quanto a concorrentes e fornecedores qual é seu negócio, onde atua e aonde quer chegar. Uma empresa que aprende pode também ensinar, crescer e tornar-se referência dentro do mercado pela utilização de estratégias aplicadas no segmento em que está inserida.

Palavras Chave: Estratégia; Micro e pequena empresa; Vantagem Competitiva; Desempenho.

1. Introdução

A proposta deste trabalho é identificar o processo de formação e utilização de estratégias, que podem promover inovação e mudanças, desempenho organizacional e posicionamento competitivo no cenário de uma microempresa. Em outras palavras, analisar fatores que contribuam de forma positiva e negativa para uma microempresa e como a mesma pode se expandir, crescer dentro da área de atuação ou em outras áreas, tendo como foco as ações estratégicas diferenciadas.

As micro e pequenas empresas, ou organizações empreendedoras, de acordo com Mintzberg *et al.* (2006, p. 268), necessitam reestruturar seus processos produtivos, rever seus tradicionais modelos de gestão e planejamento para assimilar as adaptações e exigências e produzir inovações para que se tornem competitivas, garantindo sua sobrevivência no mercado. Para Mintzberg *et al.* (2006, p. 269), a “estrutura da organização empreendedora é sempre muito simples, caracterizada, acima de tudo, pelo que ela não é: elaborada”. As organizações precisam ter uma visão clara e coerente de suas metas e objetivos, utilizando ferramentas inovadoras e adequadas como um diferencial no ambiente em que atuam.

Para Santos, Alves e Almeida (2007), as pequenas empresas, de um modo geral, têm potencial para oferecer grande contribuição para o produto nacional bruto, alto aproveitamento de mão-de-obra com baixo custo, atuação considerável em empreendimentos de grande porte. Essas organizações caracterizam uma classe empresarial tipicamente nacional. Contudo, percebe-se nelas uma deficiência natural em relação a ferramentas estratégicas, impedindo a percepção das oportunidades de crescimento dentro da área ou mercado em que atuam, e é evidente também, em alguns casos, a falta de mensuração do desempenho da organização e de posicionamento mercadológico.

Para Mintzberg *et al.* (2006), as atividades são muito pouco formalizadas e é mínimo o uso de planejamento ou de rotinas de treinamento. Nesse ambiente de mudanças nas relações empresariais e de tendência rumo a uma economia integrada e a uma arena acirrada e deveras competitiva, também nota-se que as organizações estão sendo forçadas a desenvolverem ou implantarem estratégias para obterem vantagem diferenciada sobre a concorrência.

Para os gestores de micro e pequenas empresas, muitas vezes classificados como empreendedores, é vital a necessidade de atuar de forma independente ou como parte de uma organização e fazer desta ação uma oportunidade empreendedora. Para isso, constantemente, assumem os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática.

Muitas microempresas têm investido na questão da qualidade, seja dos produtos ou dos serviços prestados, quanto ao atendimento que dispensam aos clientes. Esta nova condição de trabalho fez com que as micro e pequenas empresas tivessem a preocupação e a necessidade de se comportarem como grandes empresas, podendo investir em áreas antes despercebidas ou ignoradas pelos microempresários. Estes, na sua grande maioria, entendiam que alguns procedimentos empresariais somente seriam utilizados em grandes empresas e que nas microempresas seriam custos e não investimentos (SEBRAE, 2008).

Para Campos (2004), esta nova estruturação na forma de trabalho das microempresas tem contribuído para ganhos maiores para o consumidor: o acirramento da concorrência faz com que as empresas procurem à satisfação de seus desejos, exigindo dos setores diretamente responsáveis a formulação de estratégias para poder atender a todas as suas necessidades. Elaborar estratégia implica, segundo o autor, conhecer onde e quando essa interação ocorre no tempo e no espaço em que a empresa está inserida.

As diversas ações de desenvolvimento, implementação e acompanhamento de estratégias no âmbito de micros e pequenas empresas merecem análise mais criteriosa e este é o motivo deste estudo. Com este objetivo, foi evidenciada a estrutura de trabalho, a inovação e a estratégia dos empreendedores em uma microempresa, na cidade de Araxá-MG, que tem como negócio a venda de doces caseiros e que surgiu no final do ano de 1969 com produtos que, naquela época, já se destacavam pela qualidade e diversidade.

É oportuno lembrar as palavras de Mintzberg *et al.* (2006, p. 269) “o empreendedor ou proprietário, conduz a organização simplesmente com a força da personalidade ou por intervenções mais diretas”,

2. Fundamentação teórica

2.1 Estratégia e desempenho organizacional – conceito e aplicabilidade.

A estratégia empresarial tem evoluído muito ao longo do tempo e objetiva um melhor conhecimento das empresas e de seu ambiente.

As ideias de estratégia foram muito influenciadas pela visão de que o sucesso ocorreria quando a empresa ajustasse sua estratégia e suas forças internas à turbulência do ambiente externo. Ou seja, quanto mais dinâmico e repleto de mudanças um ambiente de negócios, mais flexíveis as empresas deveriam ser, mesmo que isso representasse perder eficiência (FONTES FILHO, 2006, p. 19).

O conceito de estratégia para Andrews (1981), citado por Mintzberg *et al.* (2001), é um padrão de decisões que determinam seus objetivos, o curso do negócio, e que podem produzir as principais políticas e planos, além de identificar o segmento do negócio no qual a organização está inserida, a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, aos empregados, aos clientes e à comunidade. Para Fleury e Fleury (2004, p. 55), “os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades”.

Todas as organizações, segundo Porter (1986), possuem uma estratégia implícita ou explícita. O autor conceitua estratégia como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p. 16).

Fontes Filho (2006) apresenta, na Tabela 1, a evolução do pensamento estratégico, mostrando que a identificação de vantagem competitiva pode permitir a elaboração de ferramentas estratégicas para criar novas ofertas de serviços, e também que as metodologias clássicas de planejamento estratégico competitivo passaram a funcionar como instrumento dessas competências, disseminando o pensamento estratégico dentro da organização e disciplinando as escolhas administrativas, coletivas e negociadas, a priorização de objetivos e estratégias e a formulação e implementação de planos de ação.

Década	Tema Dominante	Foco	Principais conceitos e técnicas	Implicações para a organização
Década de 50	Planejamento orçamentário e controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimentos e avaliação de projetos.	Administração financeira como chave para as funções corporativas.
Década de 60	Planejamento corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia.	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos.
Década de 70	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio.	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência.	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões.
Década de 80	Análise da indústria e da competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos.	Análise da estrutura da indústria competitiva. Análise PIMS (<i>Profit Impact of Market Strategy</i>).	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos.
Década de 90	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia.	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de <i>first mover</i> .	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais.

Tabela 1: Evolução do Pensamento Estratégico

Fonte: (Grant, 1995, p.17, citado por Fontes Filho, 2006, p. 21).

Gestão estratégica, segundo Hunger (2002, p. 04), “é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo.” Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, planejamento estratégico ou de longo prazo, implementação da estratégia, avaliação e controle. O autor ainda cita que o estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma corporação. De acordo com Senge (1990), aprender não significa somente adquirir informações ou conhecimento, é preciso uma visão sistêmica e diferenciada para expandir resultados.

Como campo de estudo, a gestão estratégica incorpora as preocupações que fazem parte da política de negócios com maior ênfase no ambiente externo e na estratégia. À medida que os gestores tentam lidar com o mundo dinâmico em que vivem, a gestão estratégica em uma empresa geralmente evolui passando por uma sequência (HUNGER, 2002, p. 5):

- Fase 1. Planejamento financeiro básico: buscar melhor controle operacional, tentando cumprir os orçamentos.

- Fase 2. Planejamento baseado em previsão: buscar um planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano seguinte ao ano corrente.

- Fase 3. Planejamento orientado para o ambiente externo (planejamento estratégico): buscar maior nível de responsabilidade para os mercados e para a concorrência, tentando pensar estrategicamente.

- Fase 4. Gestão estratégica: buscar uma vantagem competitiva e um futuro bem sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos. Nesta fase, vale considerar a implementação, avaliação e controle da estratégia, além de dar ênfase ao planejamento estratégico da terceira fase.

O autor aponta que estudos sobre as práticas de planejamento em organizações reais sugerem que o verdadeiro valor do planejamento estratégico pode estar mais na orientação do próprio processo de planejamento para o futuro do que em qualquer plano estratégico escrito. As pequenas empresas, em particular, afirma Hunger (2002, p. 7), “podem planejar informal e irregularmente; o presidente e um punhado de gerentes de topo podem reunir-se casualmente para resolver questões estratégicas e planejar suas etapas seguintes. E classifica em quatro elementos básicos a gestão estratégica”:

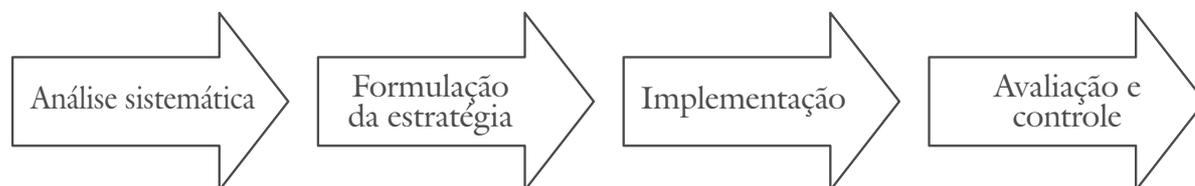


Figura 1.1 Elementos básicos do processo de gestão estratégica
Fonte: Hunger (2002, p. 9).

A formação de competências estratégicas, no plano organizacional, segundo Fleury e Fleury (2004, p. 68-69), pode ser tratada utilizando-se os mesmos verbos que caracterizam a competência individual:

- 1 – saber agir – saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
- 2 – saber mobilizar – entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
- 3 – saber comunicar – conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os principais envolvidos.
- 4 – saber aprender – criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
- 5 – saber assumir responsabilidades – saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
- 6 – ter visão estratégica – conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Ainda segundo os autores, a competência para a formulação de estratégias, a partir das competências organizacionais é a mais importante para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais.

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 29-30), os estrategistas insistem que, para obter um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. Mas o problema é que os concorrentes já sabem da mesma mensagem; neste caso, em uma organização, as áreas e os setores envolvidos podem adotar três pontos marcantes sobre competição:

- 1 – Inovação de produto. Os concorrentes conseguem manter segredo de informações detalhadas de 70% (setenta por cento) de todos os novos produtos no período de um ano após seu desenvolvimento.
- 2 – Produção. Os novos processos são muito mais difíceis de proteger do que os novos produtos.
- 3 – Marketing. O recurso a instrumentos extra preços é uma técnica à qual se atribui maior potência do que alterações de preços, talvez porque seja mais difícil de ser copiada.

Para os autores, em princípio, ameaças como essas sempre foram parte dos negócios. Na prática, elas se multiplicaram com a intensificação da competição interna e externa.

O principal objetivo da estratégia, para Santos (2007), não seria mais a adaptação às condições do ambiente, mas uma contínua transformação e renovação. Dentro dessa abordagem, “é possível considerar que uma posição não é nem durável nem defensável e que a única solução para a sobrevivência consiste em mudar sua posição antes que a concorrência tome a mesma iniciativa” (SANTOS, 2007, p. 8).

Uma organização, segundo Fernandes *et al* (2006, p. 49), pode ser entendida como um “conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. O conceito de competência organizacional deriva dessa visão, e está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização”.

Diante disso, é necessário que tais recursos sejam mobilizados e coordenados para se garantir a performance organizacional. Para Oliveira (2009, p.79), o conhecimento e a aplicabilidade estratégica colocam o executivo e o empresário brasileiro frente a uma situação que é necessária e possível “fazer as coisas acontecerem”.

Para Bergamini e Beraldo, desempenho organizacional significa ação, atuação, comportamento. “Quando se avalia o desempenho na organização e se conclui por sua adequação ou não, atribui-se a uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz, ou ambos” (BERGAMINI e BERALDO, p. 36).

De acordo com Ghemawat, desempenho organizacional é caracterizado como posicionamento competitivo; e o autor ainda aponta que “as empresas que pretendem ser particularmente bem-sucedidas, em geral, precisam se posicionar para criar vantagens competitivas em seus setores de atuação” (GHEMAWAT, 2000, p. 79).

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Com uma visão sistêmica, pressupõe que as pessoas da organização entendam seu papel no todo; as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, e a importância da integração desta com o mundo externo. Inclui a focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas (FNQ, 2006, p. 5).

O que pode causar discrepâncias entre o desempenho real e o desempenho potencial? Para Bradford e Cohen (1985), acredita-se que o problema está no modelo de liderança usado pela maioria dos gestores; muitas vezes, ainda segundo os autores, um modelo adequado a uma época anterior, mas hoje ultrapassado, é inadequado para a obtenção do melhor desempenho nas complexas organizações contemporâneas.

O constante aprimoramento da eficácia operacional, de acordo com Porter (1999), é de fundamental importância para a consecução da rentabilidade superior. Mesmo com base na eficácia operacional, poucas são as empresas que competem com êxito por períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos concorrentes; ou seja, os rivais também podem conseguir práticas melhores e com isso, conseguem imitar, com rapidez, as técnicas de gestão, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades e desejos dos clientes.

Fernandes, Fleury e Mills (2006), admitem que desempenho ou performance empresarial seja um conceito abrangente; podendo ser avaliado não apenas por resultados financeiros. Para Sink e Tuttle (1993), eficiência e eficácia são as funções que normalmente são analisadas no desempenho organizacional e é neste sentido que se analisam os efeitos da estratégia.

3. Metodologia

O presente artigo resultou de uma pesquisa exploratória que utilizou a estratégia de estudo de caso em uma microempresa, na cidade de Araxá-MG. Segundo Lakatos e Marconi (2001), os estudos exploratórios são um tipo de pesquisa empírica que visam a conduzir à formulação de questões ou de um problema, com as finalidades de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômenos visando à realização de uma pesquisa futura, ou ainda para modificar ou clarificar conceitos.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Os objetivos do estudo realizado foram investigar a utilização de ferramentas estratégicas na gestão de uma microempresa, e seus efeitos no desempenho organizacional.

Foram empregados procedimentos sistemáticos para a coleta de dados, realizados mediante o emprego de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados, procurando-se extrair deles a história da empresa e as estratégias utilizadas durante o seu percurso no tempo.

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio de entrevistas, gravadas e transcritas e em relatórios de visitas à empresa. Tais entrevistas foram realizadas com a primeira proprietária e com o atual gestor, seu filho, que hoje coordena todas as atividades comerciais e administrativas da empresa.

A empresa atua no ramo de alimentação e foi fundada em 1969. A ideia de comercializar doces caseiros surgiu no final do mesmo ano, quando a empreendedora, primeira gestora do negócio, já se destacava na comunidade local pela qualidade e diversidade de seus produtos, que confeccionava em casa para consumo próprio e para os amigos.

Nesta época, a empresa contava apenas com a “doceira”, uma ajudante de cozinha e seu esposo, que era responsável pelas compras dos insumos e pelas vendas dos produtos. Como não dispunham de recursos financeiros, atuavam em sua própria residência; o que sob alguns aspectos, facilitava a venda, por estarem sempre no ponto de venda.

Ainda hoje, as características tradicionais de confecção dos produtos são preservadas para que os clientes/consumidores possam degustar, de uma forma artesanal, produtos que fizeram pessoas e uma pequena empresa serem referência em uma comunidade.

4. Análise dos resultados

A empresa pesquisada, atuando desde 1969 no ramo de alimentação, surgiu em conseqüência do fechamento do então negócio da família, um comércio de eletrodomésticos, e por influência de amigos, que sugeriram divulgar e comercializar os produtos fabricados para consumo doméstico.

A principal estratégia era a de divulgar e comercializar os produtos. Desde o início, a proprietária/empreendedora tinha como principais diferenciais dos produtos fabricados a qualidade, a variedade e a forma de atender os clientes em casa. Com essa estratégia de venda na residência, os clientes tinham a oportunidade de verificar como o processo de confecção dos produtos era feito e, oportunamente, indicavam os produtos para futuros clientes; e, como a comercialização dos produtos era feita em casa, naturalmente, funcionava 24 horas por dia. Diante disso, podemos enaltecer as palavras de Fernandes et al (2006, p. 49), “uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas”.

Foi verificado também que a concorrência era acirrada pela possibilidade de se ter o próprio negócio em casa. Muitos funcionários, quando se desligavam da empresa, montavam seu próprio negócio, utilizando as receitas, procedimentos e tipos de produtos fabricados onde trabalharam. Foi então necessário que as receitas e os procedimentos de fabricação dos produtos não fossem mais de conhecimento completo dos funcionários. Cada funcionário aprendia por etapa, ou por tipo de produto. Isto eliminou a possibilidade de um ex-funcionário tornar-se um futuro concorrente. Neste caso, a afirmação de Santos (2007) é válida, quando a organização para sobreviver, precisa mudar sua posição com antecedência, antes que a concorrência tome a mesma iniciativa.

Planejamento, planos e planejadores, provavelmente, devem encontrar resistência considerável, segundo Mintzberg (2004), na forma empreendedora de organização, por estarem nas mãos do executivo-chefe as decisões a serem adotadas. Em geral, bons líderes intuitivos fazem da implementação da estratégia em microempresas um trabalho em equipe. De acordo com as palavras de Senge (1990), pode-se afirmar que, em uma organização que aprende, esta se torna cada vez melhor onde atua e aumenta seu diferencial competitivo.

Na empresa analisada, o que se percebeu foi um trabalho em equipe direcionado pelo gestor/proprietário, segundo sua visão sistêmica. Esta visão é comunicada aos funcionários, que são em torno de doze, fixos; sendo um responsável por compras, um responsável por eventos /feiras, sete funcionários se revezam no preparo e manuseio dos produtos, e três são responsáveis pelo atendimento na loja, revezando com os funcionários que atuam na confecção dos produtos. Há ainda um número de cinco prestadores de serviços, que atuam em atividades não rotineiras: embalar doces, promover visitas a empresas e entregar panfletos, participar de eventos e acompanhar visitantes na loja.

Os funcionários fixos são treinados pelo gestor em parceria com entidades de classe; esses funcionários é que atendem os clientes no dia a dia.

Na empresa estudada, evidenciou-se ainda, na performance do gestor responsável, a capacidade de perceber a necessidade de melhorar seus conhecimentos técnicos e específicos e também de sua equipe, utilizando de aprimoramento profissional (técnicas de manipulação e higienização de alimentos, qualidade no atendimento ao cliente, estratégias de marketing e produtos, e outros) com parceiros organizacionais, neste caso, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e a Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Negócios de Araxá-MG (ACIA).

Os gestores geralmente desconhecem até que ponto suas expectativas influenciam o desempenho de seus subordinados. Se eu vejo que uma pessoa tem um alto potencial, eu lhe dou atenção especial para que ela desenvolva esse potencial. Quando ela desabrocha, eu sinto que minha avaliação estava correta e continuo a ajudá-la. Por outro lado, aquelas que considero com baixo potencial não recebem nenhuma atenção, trabalham com desinteresse e, em minha mente, justificam a falta de atenção que lhes dispenso. Esse é o chamado “efeito Pigmalião”, no qual o líder transforma em realidade a imagem que faz de seu subordinado. (SENGE, 1990, p. 86-87).

A empresa tem estudos desenvolvidos para produzir e comercializar produtos inovadores (*diet*), porque já trabalhou com esses produtos antes e verificou ser de grande aceitação no mercado. Mas para que possa atingir um nicho de mercado considerado mais rentável que o atual, aguarda, de entidades responsáveis, a permissão para a atuação no mercado.

No estudo da empresa pôde-se evidenciar o desempenho estratégico e organizacional do gestor na adoção de planejamento estratégico (ferramenta esta atribuída a cursos de capacitação, oferecidos por entidades organizacionais) em ações inovadoras para divulgar os produtos (participa de feiras e eventos na cidade e região, promove ações de peso para divulgar seus produtos na mídia e trabalha em parceria com fornecedores), utilizando as próprias instalações físicas para evidenciar a sua qualidade; no número de funcionários hoje atuantes, na variedade e qualidade dos produtos comercializados e na atuação frente aos consumidores.

Em se tratando de mostrar o produto, além de participar de feiras e eventos de porte, está em processo de comercializar externamente seus produtos, principalmente na Argentina e Chile e não tem, na cidade de Araxá-MG, um concorrente à altura da diversidade e qualidade de seus produtos.

Mintzberg (2004, p. 322), aponta que, à medida que a organização empreendedora cresce, se estabelece e começa a tomar forma de máquina, a estratégia visionária do líder pode ter de ser definida por meio de propagação estratégica, aumentando assim, a influência dos planejadores, o que ocorreu na microempresa. Com isso, os resultados não poderiam ser melhores; hoje, ela é referência na região e seu desempenho é melhor que o de seus concorrentes.

O estudo na empresa evidenciou que o gestor responsável é possuidor, segundo Oliveira (2009, p. 15), das seguintes características:

- planeja para o futuro, e não somente para o período atual;
- quer otimizar a situação, e acredita que pode;
- lida antecipadamente com os problemas;
- preocupa-se com as oportunidades e as ameaças;
- apresenta estilo liberal de administração.

5. Considerações Finais

Para ter êxito e sobreviver no curto prazo, de acordo com Ansoff (1993), as empresas são obrigadas a fazer com que seus produtos ou serviços sejam atraentes para seus clientes; a produção precisa ser eficiente, a organização precisa ter um *marketing* eficaz, uma logística eficiente, um desempenho confiável e um consumidor muito satisfeito e que retorne e indique os produtos a outros. No caso da empresa estudada, inovação, qualidade e diversidade dos produtos tornam-se um grande diferencial competitivo e fator rentável e válido de desempenho organizacional.

Os objetivos previamente estabelecidos na formulação de estratégia, de acordo com Hunger (2002), tratando-se da lucratividade, da participação de mercado e da redução de custo, certamente devem ser usados para avaliar o desempenho da empresa, uma vez implementadas as estratégias. Nesse caso, os proprietários ou os executivos das empresas devem lembrar que o processo de expansão de uma empresa precisa ser planejado; caso contrário, ela pode ser absorvida por outras empresas, ou mesmo desaparecer do mercado.

Neste estudo, ficou evidenciado que a performance gestora do empreendedor é a sustentação do negócio. Sua vontade de aprender, sua necessidade de se manter em evidência no mercado mostram que conhecimento, aliado à parceria, é uma associação viável e rentável.

As limitações deste trabalho estão no fato de que o estudo de caso não permite generalizações. Assim, não é possível prever como outros empreendedores, que não possuem tanto conhecimento, podem administrar seus negócios. Como as instituições de classe, em se tratando de capacitação profissional, podem aproximar-se ou, até mesmo, saber quem são eles? E que estratégias esses gestores estão adotando para manterem seus negócios?

Um gestor empreendedor não pode apenas contar com o “tino” para o negócio; precisa aprender a ter parceiros, necessita evidenciar em outras empresas ou estudos, aspectos que o levem a utilizar ferramentas diferenciadas para sua empresa, serviço/produto. Talvez, para um microempresário, o momento mais difícil seja quando compara sua empresa com o concorrente, e percebe que este está muito à frente.

Referências:

- ANDREWS, K. R. Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. **Harvard Business Review** (59,6, November-December 1981b: 174-184).
- ANSOFF, H.I.; MACDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993, 590 p.
- BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998, 290 p.
- BRADFORD, D.L.; COHEN, A.L. **Excelência Empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1985, 302 p.
- CAMPOS, V.F. **TQC – Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda., 2004.
- CERVO, A.L., BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46 n. 4, p. 48-65, outubro/dez. 2006.
- FLEURY E FLEURY, M.T.L. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – Excelência em Gestão. 2006 – 110/06 – São Paulo. Jan/06, 83 p.
- FONTES FILHO, J.R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006, 140 p.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.
- HUNGER, J.D. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002, 272 p.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.

MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

OLIVEIRA, D.de P.R.de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009, 479 p.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986. 362 p.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, 515 p.

SANTOS, R.da C. **Manual de Gestão Empresarial** – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007. 307 p.

SANTOS, L.L. da S., ALVES, R.C., ALMEIDA, K.N.T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47 n. 4, p. 59-73, outubro/dez. 2007.

SEBRAE. **Perfil da Micro e Pequena Empresa de Minas Gerais** - Indústria e Comércio. Maio de 2008, 49 p.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Best Seller, 1990, 352 p.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

Abstract: This paper aims to investigate the use of strategic tools and their effects on performance of a micro power branch in the city of Araxá-MG. We performed an exploratory study using a single case study, have been used semi-structured interviews as a technique for data collection. The results show that a manager-proactive, systemic and learned can make a difference in their area and, with teamwork, the company can “talk” to both internal and external customers, competitors and suppliers about what is your business operates and where you’re going. A company can also teach you learn, grow and become a benchmark in the market by using strategies applied in the segment in which it operates.

Keywords: Strategy; Micro and small enterprises; Competitive Advantage; Performance.

* **Waldecy Carvalho Lima**

Currículo - <http://lattes.cnpq.br/3762005315998480>

* **Talita Ribeiro da Luz - Orientadora**

Currículo - [/http://lattes.cnpq.br/6183564854983291](http://lattes.cnpq.br/6183564854983291)

