



## A UTILIZAÇÃO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Autor: Gerson Amaury Marinho<sup>1</sup>

### RESUMO:

As pequenas e médias empresas participam continuamente na abertura de novos postos de trabalho e no desenvolvimento da economia do país, sendo participantes ativos de um desenvolvimento acelerado e permanente no cenário atual. A prática da estratégia como ferramenta para a garantia do desenvolvimento de tais empresas, muitas vezes, é questionada em relação à sua existência, e se são conhecidas por sua liderança. No presente estudo, aborda-se as questões relacionadas à essência da estratégia como encadeamento de ações e decisões táticas e operacionais, que levem a empresa a resultados mais significativos, focados nos seus objetivos gerais. A pesquisa visa analisar as características e fundamentos teóricos relacionados à estratégia empresarial das pequenas e médias empresas brasileiras, e dessa forma contribuir para o debate teórico relativo ao tema, em que se evidencia ser de grande importância no cenário interno e globalizado. A pesquisa será realizada por meio de estudo bibliográfico. Fica como sugestão para estudos futuros a indicação da busca de novas capacidades estratégicas para contribuir no processo de desenvolvimento das pequenas e médias empresas, para que se fortaleçam nos mercados competitivos em que se encontram.

**Palavras chave:** Capacidades Estratégicas; Negócios; Pequenas e Médias Empresas.

<sup>1</sup> Gerson Amaury Marinho – Professor de Administração das Faculdades Integradas Santa Cruz. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. E-mail: gerson.a.marinho@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

É perceptível as transformações ocorridas no meio organizacional com relação ao mercado cada vez mais competitivo do cenário atual. As organizações buscam estar dinâmicas e abertas às mudanças para que possam competir de igual para igual com outras organizações, seja com concorrentes diretos, seja com concorrentes indiretos. Tal competição não se dá apenas em mercados internos, e hoje, a competição expande-se para mercados internacionais, chamados de globais. Cada organização dentro de sua especificidade busca o aprendizado organizacional para saber lidar com suas capacidades estratégicas, ante essa transição de mercados, objetivando alcançar melhores resultados em seus negócios.

De acordo com JESUS et al. (2001), observa-se a dependência da economia em relação às PME's na criação de emprego, como também sua flexibilidade como alavancas para pôr em prática a capacidade empreendedora e de inovação.

O objetivo desta pesquisa é fundamentar a posição das pequenas e médias empresas brasileiras no que tange ao uso da estratégia, e também analisar, à luz de capacidades atualmente desenvolvidas por essas empresas, como torná-las cada vez mais competitivas no mercado. O Brasil coloca-se na condição de país com alto potencial de desenvolvimento, por meio de empresas de pequeno e médio portes, buscando atingir maturidade de mercado e estarem mais competitivas a ponto de explorarem com potencial real de crescimento os mercados, sendo que o uso da estratégia como essência se faz necessário.

Este estudo visa analisar a importância da estratégia e suas capacidades no âmbito da pequena e média empresa, e de modo especial, elucidar que pela prática da estratégia tática e operacional poderá ocorrer a realização dos objetivos idealizados pelas empresas.

As empresas brasileiras também estão sujeitas a diversos fatores que acabam influenciando os resultados nos setores e atividades em que estão inseridas. Há diversas estratégias utilizadas pelas empresas para que haja êxito no processo de fortalecimento no mercado contemporâneo, fazendo com isso um caminho a ser seguido pela empresa para expandir e consolidar seus negócios, impactando diretamente em suas estruturas e a sua gestão dos negócios, podendo resultar em um crescimento consistente e perceptível, se as estratégias forem bem implantadas e gerenciadas pela organização.

O Brasil hoje é considerado um país com grande potencial de crescimento e até mesmo de investimento, e por isso acaba sendo um cenário promissor para as empresas, que hoje, fazem parte dos negócios desenvolvidos pelo país, devendo levar com competência ações estratégicas que lhes garantam crescimento e amadurecimento. Para que todo o mecanismo da organização funcione com eficácia, faz-se necessário preparar a organização para as práticas das competências estratégicas e não deixar possibilidades das suas competências estratégicas serem apenas utopias, não existentes, mas concretas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

O referencial teórico-empírico que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa é apresentado em três tópicos centrais. O primeiro trata das questões relacionadas aos conceitos de estratégia, a segunda discute as quatro capacidades estratégicas que facilitarão o alcance de resultados superiores, e a terceira parte comenta as pequenas e médias empresas e sua competitividade frente a constantes mudanças de cenários.

### **2.1. Conceitos de Estratégia**

Conforme Chandler Jr. (1998), a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos de longo prazo, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos que serão necessários para o alcance das metas.

Já Simon (1971) define estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento que deve ser exigido num determinado período de tempo.

De acordo com Castor (2009), a estratégia como essência não é apenas um somatório dos seus planos, e sim, envolve uma ideia central que em seguida é traduzida e encadeada de diferentes decisões e ações táticas e operacionais, desde o planejamento dos produtos, passando pela escolha e decisões de estruturas de distribuição, pela formação da imagem e até mesmo sua política de preços. O autor corrobora a ideia de que a estratégia se define com a determinação das metas e objetivos organizacionais a serem alcançados, a fatores e tendências duradouras, até a solução de eventos que motivam a prática da estratégia.

Segundo Drucker (1999), definir uma estratégia de atuação empresarial é traçar os caminhos que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos, em outras palavras, é capacitar a empresa com competências e orientações que lhe permitam alcançar o sucesso, sendo oportunista mesmo em um ambiente imprevisível.

De acordo com Wall e Wall (1996), a estratégia se caracteriza por medidas importantes como o planejamento, mas também consiste em uma ação. Os autores preferem chamar “planejamento estratégico” de “desenvolvimento estratégico”, enfatizando de forma mais concreta o processo formal pelos quais as estratégias serão elaboradas.

Conforme Bulgacov (2007), as organizações ao mesmo tempo em que mantêm o foco estratégico em atividades internas, podem ampliar tanto a oferta de produtos quanto o seu mercado de atuação, devendo direcionar suas atividades para as áreas que apresentem vantagens competitivas sobre seus concorrentes, devem ampliar sua visão para o alcance de melhores resultados.

### **2.2. Capacidades Estratégicas**

Segundo Castor (2009), estratégia significa desenvolver quatro tipos de capacidades, as

quais, atuando de forma conjunta, tornam-se conhecidas como administração estratégica. Ainda segundo o autor, as quatro capacidades são: pensar estrategicamente, planejar estrategicamente a atuação da empresa, executar eficazmente as estratégias definidas e controlar os resultados estratégicos obtidos. O autor corrobora com a ideia de que as capacidades estratégicas podem ser praticadas em qualquer tipo de empresa, devendo apenas ser alterado a complexidade dos instrumentos a serem utilizados, porém os resultados das capacidades estratégicas aplicadas são mais rápidos e visíveis nas pequenas empresas.

Ainda de acordo com Castor (2009), pensar estrategicamente é ter a capacidade de entender os problemas da empresa, pois algo de relevante pode estar acontecendo com a organização, assim, ser capaz de formular e analisar formas de adaptar-se às mudanças contínuas que podem surgir.

Já o planejar estrategicamente é a aplicação dos recursos da empresa, antecipando-se às mudanças que acontecem no seu ambiente externo. Como terceiro componente das capacidades estratégicas, há a ideia de executar a estratégia de modo eficaz, tornar em realidade presente, desenvolvendo para o alcance dessa realidade uma liderança estratégica. E como quarta capacidade vem a necessidade de um controle estratégico, permitindo com isto, avaliar e acompanhar as estratégias adotadas pela empresa. (CASTOR 2009)

Segundo Silverman (1996), os recursos acabam sendo verdadeiras fontes de capacidade, levando ao desenvolvimento de competências fundamentais da empresa, tornando a empresa capaz de concorrer com eficácia no ambiente competitivo onde está inserida.

Ainda conforme Silverman (1996), há uma visão das capacidades dinâmicas de uma empresa, por meio de aquisição de novas competências, de forma especial via aprendizagem organizacional, torna-se possível o apoio de alianças estratégicas. Ainda segundo os autores, existem diversos incentivos para a formação de alianças no cenário atual, de modo especial, para aquisição de tecnologias.

Segundo Harrison (2005), uma grande parte das organizações bem-sucedidas descobrem que seus mercados domésticos estão se tornando saturados e que os mercados internacionais oferecem oportunidades para um maior crescimento e alcance de lucratividade, que, muitas vezes, não estão disponíveis nos mercados domésticos.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

#### **3.1 Considerações Finais**

O objetivo principal do presente artigo era apresentar as capacidades estratégicas a serem analisadas e implementadas pelas pequenas e médias empresas no Brasil, como fator auxiliador no que tange a obtenção de vantagem competitiva num cenário contemporâneo,



coberto de intensas mudanças.

O estudo também encontra indícios de que por meio do conhecimento da estratégia de negócios, a empresa pode alcançar níveis de diferenciação perante seus concorrentes e mercados em que atua, sendo também uma forte razão de reforço da imagem e de sua marca. A implementação de um modelo de planejamento estratégico, desconhecido por muitas empresas, e a observância de ações inovadoras poderão contribuir para que as PMEs alcancem melhor desempenho no mercado atual.

### **3.2 Recomendações para estudos futuros**

Considerando que o presente estudo não consegue abranger toda a necessidade que as pequenas e médias empresas passam com relação as suas capacidades de estratégia, formulação e implantação de um planejamento estratégico ideal, existem algumas recomendações para estudos futuros.

Seria interessante que se aplicasse o estudo de caso em diversas organizações que desconhecem o uso das capacidades estratégicas como fator de competitividade e de inovação no cenário atual e em constantes mudanças.

Tornar o modelo de planejamento estratégico sugerido por Quadros et al. como um subsídio para que se tornem realidade, juntamente com a aplicação de capacidades estratégicas por partes das PME's, deixando de ser uma utopia altamente perceptível no mercado.

Buscar reforçar os estudos nas categorias das práticas gerenciais, por meio de sua contribuição na inovação ante a estratégias e posicionamento de mercado, estrutura e ambiente interno à organização, sua gestão de tecnologia atual, a gestão de pessoas como fator competitivo no mercado e ainda a gestão de parcerias e alianças estratégicas

Seria de grande valia o apoio sistemático de ações governamentais no que tange a capacitação de gestores das pequenas e médias empresas, incentivando e contribuindo com subsídios e estímulos às empresas brasileiras, possibilitando maior acesso a estudos sobre o tema, gerando um maior grau de conhecimento que proporcionasse a novos segmentos a intenção de encarar futuros desafios para que também pudessem implantar novas estratégias. Tornando-se assim empresas mais competitivas. E, por fim, seria interessante que fosse realizada uma pesquisa que fizesse um comparativo entre setores diferentes, para se obter informações que demonstrassem quais deles obtiveram maiores vantagens com a implantação de capacidades estratégicas contemporâneas.

### **REFERÊNCIAS**

- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.  
CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos e Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Coordenadores). (2009). **Os novos instrumentos de apoio à inovação: uma avaliação inicial**. Brasília: CGEE/ANPEI.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, N. C. V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. **Tese** de doutorado, Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2005.

DRUCKER, P. F. **A era da descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar. 1974.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1995.

HARGADON, A. and SUTTON, R. Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, pp. 157-166. 2000.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, A. de M. et al. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., Florianópolis, 2000. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SILVERMAN, Brian. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, New York, v.17, Special Issue, p.77-91, Winter, 1996.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C. F. Elaboração do planejamento estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO, E. As particularidades das pequenas e empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais** do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE. 2001. P. 592-602.

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

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas**: criando líderes em todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1996.