
ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Differentiation Strategy to Small and Medium-Sized Firm

Maximiliano Francisco de Oliveira¹

Resumo: As pequenas e médias empresas (PME) brasileiras em seus primeiros anos de vida defrontam com vários desafios entre eles a sobrevivência. As dificuldades inerentes aos novos negócios são grandes e maioria dos empreendimentos não sobrevive aos três primeiros anos de atividade. A escassez de recursos e, em alguns casos, o conhecimento limitado, contribui ainda mais para a elevada taxa de mortalidade. Com o intuito de alterar este contexto, a estratégia empresarial é apresentada às PME tendo como foco a estratégia de diferenciação. O principal entrave na adoção de tal disciplina pelos iniciantes é o paradigma de complexidade e alto custo. O texto a seguir pretende desmistificar tais ideias e mostrar não somente a viabilidade, mas também a necessidade da estratégia como forma de sobrevivência e desenvolvimento de longo prazo.

Palavras-chave: Diferenças. Pequenas. Médias. Empresas.

Abstract: Small and medium enterprises (PME) Brazilian in their first years of life faced with various challenges including survival. The difficulties inherent in new business are large and most enterprises do not survive the first three years of activity. The scarcity of resources and in some cases, the limited knowledge, further contributes to the high mortality rate. In order to change this context, the business strategy is presented to SMEs with a focus on differentiation strategy. The main obstacle in the adoption of such discipline by beginners is the paradigm of complexity and high cost. The following text aims to demystify such ideas and show not only the feasibility, but also the need for the strategy as a means of survival and long-term development.

Keywords: Differences. Small. Averages. Firm.

O DILEMA DA ESTRATÉGIA

A palavra estratégia origina-se do grego antigo *stratègós*, derivado de *stratos* que significa exército, liderança ou comando (Mintzberg, 2001). A estratégia existe desde os tempos pré-históricos com a introdução do termo na área Militar. Sun Tzu foi um dos primeiros estrategistas a documentar o assunto através de um tratado escrito no século IV a.C intitulado como “A Arte da Guerra”. Desde então, a estratégia é considerada uma das mais antigas literaturas contínuas do mundo.

Mas o que é estratégia? Não existe uma definição universalmente aceita sobre o assunto. Pesquisadores, autores e profissionais da área de administração usam o termo de maneira distinta com definições e objetivos muitas vezes divergentes entre si. Com o uso de tantas e variadas analogias parece mostrar que o conceito de estratégia é realmente amplo e rico (GONÇALVES, 2006).

¹ Faculdade Minas Gerais - FAMIG - max.bh@terra.com.br

Para Mintzberg (2001), estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Para ele, a estratégia é um padrão, um comportamento ao longo do tempo e não somente uma ação isolada. Assim, Mintzberg inaugura o conceito de estratégia tendo em vista vários pontos de vistas, alguns bem diferentes das bibliografias tradicionais de origem militar ou de negócios como a divisão da estratégia em cinco enfoques² ou a criação das dez escolas de formação estratégica³.

Whittington (2002) ratifica a dificuldade em se chegar a uma concordância a respeito de estratégia e propõe não apenas um ponto de vista sobre o assunto. No mesmo paradigma de Mintzberg, o autor apresenta quatro abordagens genéricas de estratégias cada qual com as suas características e particularidades. Assim, o conceito de estratégia poderá variar conforme a abordagem adotada sofrendo influências dos modelos clássicos, evolucionário, processual ou sistêmico.

Hitt (2008) define a estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas. Segundo o autor, ao escolher uma estratégia, as empresas estão escolhendo alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia indica o que a empresa pretende ou não fazer.

Para Gonçalves (2006), a estratégia é um conjunto de conhecimento, técnicas e métodos que compõe uma disciplina específica da administração sendo fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da vivência cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente. O autor enfatiza ainda a importância da distinção entre o conceito de eficiência operacional e estratégia corroborando com a ideia de Porter (1999) de que eficiência operacional não é estratégia.

A ESTRATÉGIA E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Como vimos na seção anterior, estratégia é um assunto complexo e polêmico. Até mesmo a definição da palavra estratégica não é uma tarefa simples diante de tantas possibilidades. A literatura nos oferece diversas técnicas e ferramentas na criação e desenvolvimento da estratégia. Opções não faltam no mercado, mas todas elas, invariavelmente, parecem remeter a altos investimentos por parte das empresas. Investimentos estes não só financeiros, mas também de tempo, energia e de recursos humanos.

Neste contexto, surgiu o questionamento sobre a aplicabilidade da estratégia nas PME, em especial as brasileiras. É possível, em uma empresa iniciante, com pouca experiência e com limitados recursos beneficiar-se do planejamento estratégico? É exequível tal investimento?

Os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm-se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos (Gimenez, 1999). Um dos únicos pontos em que parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza incompleta, não-estruturada,

2 A estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

3 Escola do *design*, do planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

irregular, esporádica, reativo, informal e pouco sofisticado (Shuman, 1975; Sexton e Dahle, 1976; Sexton e Van Auken, 1982 apud Gimenez, 1999). Mesmo com estas características, a estratégia está presente e identificável nos *cases* de sucesso das PME demonstrando a viabilidade e importância do planejamento estratégico.

Independente do tamanho de uma organização, a estratégia tem-se mostrado imprescindível. Segundo Gonçalves (2006), é certo que boa parte dos fracassos organizacionais deve ser creditada às deficiências em suas atividades estratégicas. E que as atividades estratégicas fornecerão a base para o sucesso ou insucesso organizacional.

A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

O principal desafio das PME é a sobrevivência no curto prazo. Isso é demonstrado pelas altas taxas de mortalidades das empresas nacionais onde 49,9% encerraram as suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos (SEBRAE, 2005). Os motivos das mortalidades são diversos e fatores como a falta de clientes e a concorrência aparecem com representatividade nos motivos de fechamento (SEBRAE, 2005).

Diante dos limitados recursos e da fragilidade das PME é prudente identificar uma estratégia que permita uma possibilidade maior de sobrevivência objetivando um melhor desempenho perante a concorrência e ao mesmo tempo oferecendo produtos e serviços que atrai um maior número de consumidores. Segundo Whittington (2002), uma boa estratégia raramente significa fazer o mesmo que todo mundo faz. Para Geus (1997) citado por Gonçalves (2006), somente as organizações que tem algumas poucas características distintas conseguem aumentar seu tempo de vida o máximo possível. Porter (1999) afirma ainda que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença duradoura. Neste paradigma, a estratégia de diferenciação torna-se uma alternativa para as PME.

Segundo Hitt (2008), a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. Kotler (2000) define a diferenciação como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência. Para ele, o número de oportunidades de diferenciação varia de acordo com o setor tendo como base o número de vantagens competitivas disponíveis e no seu tamanho. Uma empresa pode diferenciar sua oferta ao mercado a partir de cinco dimensões. A diferenciação através do produto, serviço, pessoal, canal e imagem (Kotler, 2000).

CONCLUSÃO

Apesar das dificuldades e limitações inerentes às PME, a aplicação da estratégia, e em particular do planejamento estratégico, mostra-se não só viável, mas necessário à sobrevivência e desenvolvimento das pequenas organizações. Mesmo sendo o planejamento executado de maneira informal e em alguns casos de maneira superficial, a sua utilização pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Dentre as várias alternativas estratégicas, a diferenciação destaca-se

pelo seu caráter inovador e pela sua compatibilidade com as necessidades das PME.

REFERÊNCIAS

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em Pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 325p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008. 415p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

SEBRAE (Brasil). **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/boletimestatisticompe/boletim_estatistico_mpe.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2008.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002. 179 p.