



Marcos Avó: Administrador de Empresas pela FEA-USP, Mestre em Administração de Empresas pela FGV e Sócio-Diretor da Lunica Consultoria (marcos@lunica.com.br)

ESTRATÉGIA EM EMPRESAS MÉDIAS

Aqui, nós temos custos de empresa grande e faturamento de empresa pequena.” Ouvimos, certa vez, um CEO (e fundador) de uma empresa média brasileira, de origem familiar, falar de seu negócio com essa frase. Não se trata de uma frase que cause inveja a muita gente... Junto dela, esse fundador convivia com uma competição que exigia dele investimentos de porte cada vez maior. Ter mais tecnologia na fábrica, melhores sistemas de informação, executivos mais caros, entre outros elementos, eram pressões daquele momento, em que toda a competição estava partindo para uma lógica cada vez mais global, ainda que seu mercado direto fosse o brasileiro.

Muitas empresas médias se identificam com o perfil acima. Trata-se de um tipo de empresa muito menos lembrado pela imprensa de negócios, pelos acadêmicos e pelas consultorias. É importante destacar que empresas médias não são empresas pequenas: costumam ter faturamentos relevantes (acima de centenas de milhões de reais); empregam muita gente (centenas ou até milhares); e atingem contingente significativo de clientes.

A cadeia produtiva brasileira de Papel e Celulose conta com diversas empresas desse tipo em muitos dos seus elos, havendo certo destaque para os segmentos de papel (*tissue*, papelcartão, ...) e para alguns ramos de fornecedores.

Vale destacar algumas características típicas das empresas médias brasileiras:

- **Têm faturamentos acima de R\$ 100 milhões e abaixo de R\$ 1 bilhão anuais;**
- **Seu principal centro de decisão está no Brasil, não reportando, por exemplo, a headquarters no exterior;**
- **Muitas vezes, são empresas de controle e/ou origem familiar (algumas mudaram de mãos);**
- **Em comparação com parte de seus competidores, empresas médias costumam ter capacidades de investimento e de mobilização de recursos limitadas;**
- **Costumam contar com poucos executivos mais sofisticados em termos de visão e discussão de negócio;**
- **Práticas de gestão e governança não costumam ser as de referência em seu setor;**
- **Em alguns casos, são empresas concentradas em atuações regionais e/ou de nicho técnico.**



Ricardo Altmann: Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP, Mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP e Sócio-Diretor da Lunica Consultoria (ricardo@lunica.com.br)

E A ESTRATÉGIA NESSAS EMPRESAS, COMO FICA?

Dadas suas características e desafios, trata-se de empresa que se beneficia fortemente se puder se apoiar em Estratégias robustas de negócio.

Em teoria, a lógica de construir Estratégia para empresas de médio porte deveria ser a mesma da aplicada em empresas maiores, mas, na vida real, há muita coisa diferente. As decisões estratégicas demandam reflexão em alto nível e, dadas as características já apresentadas, é muito comum que a estratégia dessas empresas dependa de pouquíssimas cabeças – literalmente de uma a três pessoas. Lógico que há alguns casos de empresas com melhor estrutura de governança e, nesses casos, conselhos consultivos (raro haver conselhos de administração) cumprem papéis importantes.

Seja trabalhando com consultorias ou não, a formulação de estratégias nas empresas médias terá maior sucesso se respeitar algumas boas práticas tanto de processo quanto de conteúdo da Estratégia. A seguir, compartilhamos algumas dessas boas práticas, derivadas de nossa experiência como consultores.

BOAS PRÁTICAS DE PROCESSO

Acima de qualquer indicação específica, a boa prática mais relevante é a que recomenda que o processo de construção da Estratégia seja estruturado (diferente do tradicional “vamos discutir nossa estratégia em duas reuniões”), conta com o melhor nível possível de informação e também com os decisores e debatedores corretos: os que conhecem os temas de negócio ou técnicos relevantes para a Estratégia e os que têm alçada para a tomada de decisão em alto nível.

Adicionalmente, seguem algumas boas práticas para o processo de formulação da Estratégia em empresas médias:

1. Buscar o melhor nível de informação, mas saber lidar com Informações Imperfeitas

Essa boa prática é válida em qualquer empresa, mas é especialmente grave em empresas médias, em que a disponibilidade de informação interna e externa tende a ser menor que nas

empresas grandes. Tal condição impõe a necessidade de que os envolvidos na formulação da Estratégia consigam legitimamente ir ao extremo das informações disponíveis, não utilizando a falta de informação como argumento para a “não decisão”, manutenção do *status quo* ou para a “manipulação” da construção da estratégia. Bons métodos costumam minimizar esse tipo de efeito e problema. Por fim, vale ressaltar que a decisão com base em informações imperfeitas é típica no campo da Estratégia. O ponto de atenção aqui é, de um lado, não ignorar/negar informações e, de outro, exigir que a informação esteja disponível em níveis irreais para que a decisão seja tomada.

2. Mais do que em outros ambientes, as diretrizes estratégicas precisam ser implementáveis

Recursos disponíveis para a execução da Estratégia precisam ser especialmente considerados na realidade da empresa média. Muitas vezes, o desenho da Estratégia emerge a partir das condições disponíveis e suas derivações e não de lógicas de investimento *top-down* e/ou muito ousadas. Nesse ponto, parte relevante de consultorias tradicionais ou executivos não acostumados com a realidade da empresa média falha. O desafio maior está em conjugar a ideia de fazer “algo novo” com poucos recursos ou com recursos já disponíveis (incluindo os humanos, financeiros e materiais). A exequibilidade das diretrizes deve ser ideia central do processo de formulação de Estratégias. Não adianta bolar a “solução da Nasa”. Muitos vão aplaudir, mas a implementação não vai acontecer.

3. Respeitar o tempo de amadurecimento e disseminação das decisões

Na empresa média, esse tempo precisa ser construído com mais atenção. Os tempos de formulação e disseminação da estratégia tendem a ser maiores do que em empresas maiores. A razão disso se baseia na alta concentração da decisão estratégica (vale lembrar mais uma vez: há exceções) e também na típica inexistência de estruturas exclusivamente dedicadas a questões



da Estratégia. O não atendimento a essa boa prática pode ser razão para a não implementação de mudanças relevantes. A inércia do *status quo*, em grande parte das organizações, carece de atenção e energia para ser superada.

4. Desenhar processos que gerem consequências e criem cultura

Decisões estratégicas, normalmente, vêm acompanhadas de mensagens que se objetiva transmitir para a organização do tipo “faremos planejamento estratégico todo ano a partir de agora”, “toda área deverá prestar contas de suas atividades em torno dos KPIs definidos pela Estratégia”. Os exemplos acima são de uma linha mais tradicional de formulação linear de decisões, mas servem como boas ilustrações de como a Estratégia pode ser definidora de pautas de longo prazo para a organização, sobretudo internamente. O esforço para a formulação responsável de Estratégias é grande e todos os benefícios de tal esforço devem ser aproveitados. Se pensado em torno de suas repercussões de longo prazo, processos de formulação de estratégia auxiliam a formar cultura de práticas de gestão e atenção em relação ao negócio.

BOAS PRÁTICAS PARA O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

O princípio de toda e qualquer Estratégia é a geração de valor e o atingimento do sucesso. Para que empresas médias cumpram esse princípio, devem contar com Estratégias que dialoguem com seus recursos internos e com sua posição relativa no ambiente de negócio de que fazem parte. A seguir, boas práticas para o conteúdo da Estratégia de empresas médias:

1. Diferenciais únicos e difíceis de imitar

Empresas médias têm características (recursos estratégicos, numa linguagem mais técnica) que as diferenciam de outras organizações de forma essencial. Algumas são ágeis na tomada de decisão e respectiva implementação; outras têm senso de longo prazo, por serem “instituições” ligadas a famílias; outras podem ser muito conectadas a realidades regionais específicas. Seja qual for seu diferencial, a empresa média precisa reconhecer com clareza o que a torna distinta de outras organizações: o que só ela tem e que outras terão dificuldade de reproduzir. O fato de ser empresa média impõe diversos desafios a esse tipo de empresa, mas também confere alguns diferenciais. Sob o

ponto de vista estratégico, isso é de enorme valor, pois Estratégia tem direta relação com ser distinto dos concorrentes.

2. Atenção para espaços de mercado não ocupados pelos grandes

Empresas de grande porte também têm suas fragilidades e vocações. Nem todo mercado e nem todo segmento é aderente aos objetivos e condutas de empresas grandes. Alguns, que exigem capilaridade, investimentos locais, reputação junto a *stakeholders* específicos, podem ser especialmente adequados para empresas médias, que tendem a reunir alguma escala com características de atendimento mais customizado e baseado em conhecimento local.

3. Inovação com foco

Por ser *player* com recursos mais restritos do que grandes *players*, os investimentos em inovação ou em estratégias criativas precisam ser certos. Investimentos em inovação na empresa média, quando focados nos diferenciais da empresa, não garantem o “acerto”, mas são realidades de mais fácil gestão do que investimentos em inovação mais exploratórios, que podem ocorrer na empresa grande com mais facilidade. Algumas empresas médias contam com *know how* em campos específicos e isso deve ser levado em conta na Estratégia de Inovação desse tipo de empresa.

4. Fomento à competência de formação e gestão de parcerias

Isoladamente, a empresa média tende a não ser o pilar do setor, nem ser o seu principal definidor de preços ou padrões operacionais. Seu alcance e nível de influência é vantajoso diante de alguns *players* e desvantajoso em relação a outros. Nessa condição, a capacidade de formar e gerenciar parcerias pode ser o caminho para viabilizar projetos mais ousados, acessar novas competências (transformação digital, por exemplo) e complementar o “cardápio” de recursos disponíveis.

Num contexto estratégico desafiador, como é o das empresas médias, as boas práticas acima podem aumentar a probabilidade de que a empresa média desenvolva estratégias de maior sucesso. Caso o fundador citado no início do artigo (aquele dos “custos altos” e “faturamento pequeno”) tivesse aplicado essas práticas, a probabilidade de reversão de seu quadro teria sido mais favorável a ele. ■

SOBRE A LUNICA CONSULTORIA

A **Lunica Consultoria** é uma consultoria de negócios focada em suportar decisões estratégicas efetivas de seus clientes. Auxiliamos tanto na renovação de modelos de negócio, de forma coerente com a realidade dinâmica do ambiente de negócios, quanto na construção de decisões estratégicas, organizacionais e de investimento estruturadas e baseadas em evidências (dados, fatos, ...). Temos mais de 180 projetos diferentes realizados ao longo de 15 anos, com uma ampla variedade temática e de clientes. A *expertise* da Lunica permite construir visões novas, e ao mesmo tempo validadas, para discutir negócios em alto nível.