



ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTRATÉGIAS DO EMPRESÁRIO COMO GESTOR

SMALL BUSINESS MANAGERMENT: STRATEGIES OF THE BUSINESSPERSON AS MANAGER

Área temática: Marketing

GOMES, Mayra de Sousa¹
Universidade Federal do Piauí
TORRES, Elvia Florencio²
Universidade Federal do Piauí
PINTO, Liliane Araújo³
Universidade Federal do Piauí

RESUMO

Dada a dinâmica no mundo dos negócios, os gestores devem considerar os fatores externos e internos, para avaliar e escolher as estratégias possíveis. No caso das pequenas empresas, o empresário geralmente gerencia sozinho de forma empírica. Nesse contexto, surge o questionamento: Como empresários de pequeno porte utilizam estratégias de superação de desafios na sua atuação como gestores? Diante disso, o objetivo do trabalho foi compreender as estratégias empregadas por pequenos empresários que, mesmo sem formação na área de gestão, têm se mantido competitivos no setor que atuam. O estudo justifica-se pela alta representação econômica das pequenas empresas na economia brasileira. A pesquisa foi feita em três pequenas empresas na cidade de Teresina - PI. Para coleta e análise dos dados foi utilizada a matriz *SWOT*, sob a ótica do modelo de Wehrich (1982). A pesquisa foi de natureza qualitativa, tendo como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica e o estudo de caso, com realização de entrevista semiestruturada com cada gestor. Concluiu-se que o processo administrativo, mesmo sem a teoria, é realizado com eficácia e foi identificada a estratégia de crescimento como a mais utilizada para diminuir as deficiências e fraquezas, a partir das oportunidades.

Palavras chave: Pequenas empresas, empresário gestor, estratégia, análise de *SWOT*.

ABSTRACT

Given the dynamics in the business world, managers must consider external and internal factors to assess and choose possible strategies. In small business management, the entrepreneur usually manages himself empirically. In this context, the question arises: How do small business owners use strategies to overcome challenges in their performance as

¹ Bacharel em Administração pela UFPI. E-mail: mayra.gsousa@hotmail.com

² Bacharel em administração e mestre em engenharia de produção pela UFRN. Professora efetiva do curso de Administração na UFPI. E-mail: elvia@ufpi.edu.br.

³ Bacharel em administração pela UEVA, especialista em Gestão de Recursos Humanos, mestre em Administração e Controladoria pela UFC. Professora efetiva na UFPI, doutoranda em Administração pela UFPB. E-mail: liliane@ufpi.edu.br.

managers? In view of this, the objective of the work was to understand the strategies employed by small entrepreneurs who, even without training in the management area, have remained competitive in the sector in which they operate. The study is justified by the high economic representation of small companies in the Brazilian economy. The research was carried out in three small companies in the city of Teresina - PI. For data collection and analysis, the SWOT matrix was used, under the perspective of the Wehrich model (1982). The research was of a qualitative nature, having as methodological procedures the bibliographic review and the case study, with a semi-structured interview with each manager. It was concluded that the administrative process, even without the theory, is carried out effectively and the growth strategy was identified as the most used to reduce the deficiencies and weaknesses, based on the opportunities.

Key words: Small business, businesses manager, strategies, SWOT analyze.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2015), em 2015 existiam 16.379.855 de empresas no Brasil. Desse valor total, 93,2% eram micro e pequenas empresas. Considera-se que as empresas de pequeno porte são as possuem faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00. Nesse sentido, o SEBRAE (2021) emitiu um relatório após um levantamento feito com dados de 2020, no contexto da pandemia. O relatório constatou que a pesar da crise econômica, houve queda do número de abertura de novas micro e pequenas empresas de 0,5%, se comparado com o ano de 2019, que teve recorde de abertura no últimos cinco anos. Isso mostra a força do pequeno empresário brasileiro mesmo diante das adversidades. Soma-se a isso a relevância desses empreendimentos na criação de empregos, na valorização e alavancagem da economia local.

O objeto de estudo deste trabalho é o pequeno empresário. É importante compreender o empreendedorismo, já que usualmente antes de chegar ao estágio de empresa de pequeno porte eles têm início como empreendedores individuais.

Com poucos meios e estruturas enxutas, o empresário gerencia sozinho de forma empírica e com pouco planejamento os pequenos setores. Seja qual for o seu tamanho, para ter sucesso, as empresas precisam desempenhar quatro funções. Precisam produzir o produto ou prestar serviço, divulgar esse produto e vendê-lo, acompanhar os trâmites financeiros e contábeis e realizar as atividades de recursos humanos, como admitir e reter os colaboradores (LAUDON E LAUDON, 2010).

Nesse contexto, surge o questionamento: Como empresários de pequeno porte utilizam estratégias de superação de desafios na sua atuação como gestores? Com base nisso, o objetivo do trabalho foi compreender as estratégias empregadas por três pequenos empresários na cidade de Teresina/PI que, mesmo sem formação na área de gestão, têm se mantido competitivos no setor que atuam. Como ferramenta de análise utilizou-se a matriz SWOT na ótica do modelo de Wehrich (1982). o artigo buscou mais especificamente verificar como o empresário faz a gestão administrativa das finanças, vendas e recursos humanos, através de estudo de caso múltiplo em empresas de pequeno porte do setor comercial de Teresina; classificar, segundo a matriz SWOT na ótica do modelo de Wehrich (1982), as estratégias adotadas pelos empresários e identificar quais estratégias são mais utilizadas.

Vale destacar que de modo geral o estudo justifica-se pela alta representação econômica das pequenas empresas na economia brasileira, o que torna viável e necessário estudos científicos voltados para esse foco.

Na sequência desse trabalho será apresentado o referencial teórico, contendo as colocações de autores como Dornelas (2008) sobre empreendedorismo, Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) e Porter (2004) em estratégia, em seguida a metodologia, onde serão expostos os procedimentos tomados para o desenvolvimento da pesquisa tais como revisão da literatura, entrevista semiestruturada e estudo de caso. Em seguida apresentou-se, o cruzamento dos dados obtidos com a bibliografia utilizada para alcançar os objetivos e embasar a solução do problema proposto. Por fim, foram apresentadas as conclusões do trabalho e as referências utilizadas para dar respaldo teórico a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A empresa de pequeno porte

A classificação das empresas é discutida devido à variedade de critérios como o tamanho e as suas condições econômicas e produtivas. É considerada pequena empresa aquelas que alcançam, em cada ano, a receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

Outra característica das pequenas empresas está associada ao atendimento das necessidades de forma individualizada, atendendo aos interesses dos clientes de forma personalizada. O cliente tem rápido acesso ao dono da empresa, conseguindo resolver seus problemas de forma mais ágil. Desta forma, a pequena empresa também apresenta um processo decisório bem rápido, aproveitando melhor as oportunidades que exigem maior agilidade de prontidão. (TAJRA E SANTOS, 2009, p. 85)

É perceptível como as pequenas empresas geram benefícios ao seu redor, principalmente aquelas que prestam serviços e atuam no setor do comércio. O diferencial desses empreendimentos está nas pequenas atividades, aquelas que são específicas.

Dolabela (2008) descreve empreendedorismo como um neologismo da tradução de *entrepreneurship*. O empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1949). Biagio e Batocchio (2012, p. 04) afirma que o “[...] empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas veem somente ameaças [...]”.

De acordo com Dornelas (2008, p.35), “[...] quando se fala em empreendedorismo é natural que se ligue o tema à criação de novas empresas, que começam pequenas, sem muita estrutura e, aos poucos, vão tomando forma, sendo que algumas chegam ao sucesso”. Empreender não é apenas abrir um negócio e gerar lucro, tem que apresentar diferenciais que garantam competitividade e espaço no mercado, para atingir os resultados almejados.

Os empreendedores são responsáveis por conduzir a economia de mercado, proporcionando à sociedade riquezas, empregos e alternativas aos consumidores. Além das motivações materiais, o retorno financeiro, as pessoas empreendedoras satisfazem o desejo pessoal como a maior liberdade pelo fato de não terem um chefe e o desafio. Aliar o que seria uma necessidade ao bem estar individual, proporcionando algo mutuamente satisfatório.

Tajra e Santos (2009, p. 56) explica que “[...] empresário é a pessoa que parte para a abertura do seu próprio negócio e a partir dele gera novas oportunidades de ganhos financeiros ou sociais”. O empresário com características empreendedoras se adapta às mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. É o fator de inovação da sua empresa.

A união dos perfis do empresário e do empreendedor pode constituir o empresário-empendedor, uma pessoa que tem as características de um empreendedor mais as de um empresário, que leva adiante o seu empreendimento, com determinação, responsabilidade e conhecimentos. (TAJRA E SANTOS, 2009, p. 57)

O empreendedor de sucesso possui além dos atributos do administrador, atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa. O proprietário na função de empresário fica a frente de diversas etapas a serem analisadas e planejadas, para dar prosseguimento à estruturação da empresa, com gestão eficaz. Porém, devido às diversas limitações e pela própria inexperiência, o mau planejamento pode gerar resultados negativos que atingirão todos os setores do empreendimento.

Diferentes problemas são enfrentados constantemente pelas pequenas empresas. Problemas advindos do surgimento destes empreendimentos e que perduram, dificultando o trabalho de gestão. Segundo Paiva (2008), alguns dos desafios são a dificuldade financeira, o desconhecimento das tecnologias, a ausência de estratégias e de um plano de viabilidade.

A entrada de novos competidores, as incertezas do mercado consumidor, a infidelidade dos clientes, as alterações no ambiente econômico e sociopolítico do país influenciam diretamente na gestão dos pequenos negócios, dessa forma os gestores devem estar preparados com estratégias e táticas para enfrentar e contornar as dificuldades que aparecem dia a dia (CASTOR, 2009). O conjunto desses elementos subordinados a uma pessoa tende a dificultar o processo administrativo das empresas de pequeno porte.

As micro e pequenas empresas têm mais flexibilidade e agilidade que as grandes empresas, isso devido a maior facilidade e rapidez que assimilam e capturam os sinais de mudanças de mercado, permitindo, dessa maneira, que sejam mais dinâmicas e busquem por ações que as sustentem no mercado. A sobrevivência dos pequenos empreendimentos está relacionada às características do empresário, do ambiente interno das empresas e das condições do ambiente externo, surgindo dessa forma, a necessidade de escolhas de ações estratégicas alternativas para auxiliar o processo de gestão do negócio (SANTOS, 2008).

2.2 Estratégia Organizacional

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2013, p. 4) “[...] uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Segundo Castor (2009, p. 13), “[...] uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou”.

A escolha da estratégia adequada auxilia a empresa a sobreviver em um mercado competitivo, conseguir competitividade e controlar o seu negócio. Porter (2002) vincula a estratégia ao tamanho da empresa e afirma que a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, independente do tamanho.

Quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem imitar, ela apresenta vantagem competitiva (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2013).

Aliado à estratégia, um instrumento importante no processo administrativo é o plano. O planejamento é tipicamente um documento que guia a empresa em sua estratégia, nele contém uma descrição completa do ambiente organizacional e as intenções da empresa (GATES, 2010).

Um dos fatores de sucesso das empresas é possuir um bom planejamento. Portanto, pode-se dizer que planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e com que recursos. Este trabalho busca identificar quais ferramentas são utilizadas estrategicamente pelos gestores de pequenas empresas. Para melhor compreensão, será abordada dentro do âmbito da estratégia a análise *SWOT*.

2.2.1 Análise SWOT

A sigla *SWOT* é proveniente do inglês, e é um acrônimo de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “[...] a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. Geralmente, é uma análise pouco adotada por pequenas empresas ou mesmo desconhecida. Se adotada estimula o empreendedor a avaliar a empresa de forma simples e objetiva aprofundando o conhecimento sobre o negócio.

A análise externa é composta pelos fatores que vêm do macroambiente. Segundo Kotler e Keller (2018) as forças do macroambiente são: demográfica, econômica, Natural, tecnológica, político-legal e sociocultural. Na matriz SWOT a análise do ambiente externo divide-se em oportunidades e ameaças.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2013, p. 37) “[...] uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”, um aspecto externo positivo à empresa que pode potencializar a vantagem competitiva. Para o autor, “[...] uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2013, p. 38). A organização sofrerá menos as consequências das ameaças e aproveitará as oportunidades, ao perceber as alterações do meio externo.

A análise interna é representada pelos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa. As forças consistem nos recursos tangíveis ou intangíveis que a empresa pode mobilizar para satisfazer seus *stakeholders*; as fraquezas se referem deficiências da empresa. (CASTOR, 2009), o grande desafio é sanar os pontos fracos e potencializar os fortes. A identificação das forças e fraquezas fornece à organização informações e dados relevantes à sua estratégia, que proporcionará maximizar as forças e a minimizar as fraquezas.

Baseada na análise *SWOT* que coleta informações dos fatores internos e externos à organização, Weihrich (1982) buscou cruzar os dados, de forma a conseguir uma moldura que permitisse apresentar estratégias importantes para o futuro da empresa. Para cada combinação de fatores ambientais internos com fatores ambientais externos, são geradas quatro tipos de estratégias possíveis (WEIHRICH, 1982):

- Combinação de Oportunidade e Força– Maxi-maxi: estratégia de desenvolvimento. É a situação mais desejável e a combinação mais importante, pois visa maximizar suas forças através do aproveitamento das oportunidades presentes no ambiente externo.
- Combinação de Oportunidade e Fraqueza– Mini-maxi: estratégia de crescimento. É a situação na qual a empresa não consegue aproveitar as oportunidades em virtude

dos pontos fracos. Serve de base para um plano de conversão das fraquezas em forças, dadas as oportunidades.

- Combinação de Ameaça e Força– Maxi-mini: estratégia de manutenção. É a estratégia que as empresas organizam seus pontos fortes para diminuir o potencial das ameaças do ambiente externo, objetivando maximizar as forças e minimizar as ameaças.
- Combinação de Ameaça e Fraqueza– Mini-mini: estratégia de sobrevivência. É o cenário menos desejável, pois o evento das ameaças ganha mais força. Essa combinação deve ser utilizada como base para uma estratégia mais defensiva, ansiando minimização simultânea das ameaças externas e das fraquezas internas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo consta de uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória foi escolhida porque “[...] permite ao pesquisador testar a metodologia e experimentá-la para reunir dados, informações, ideias ou hipóteses sobre uma questão de pesquisa, mas que não possui um estudo anterior” afirma Braga (2007, p. 25).

Foram executadas estratégias de investigação tais como: revisão da literatura, entrevista semiestruturada e estudos de múltiplos casos. Em uma visão mais cronológica, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico para investigar e levantar estudos já realizados, através de artigos, livros, internet e compreender o tema abordado, para em seguida compor o embasamento teórico do assunto abordado. Em seguida, fez-se uma breve pesquisa para conhecer as empresas investigadas, coletando informações e identificando o ramo de atuação e suas características. Com os dados obtidos, realizou-se uma entrevista semiestruturada, com o proprietário de cada empreendimento, para construir os casos. E, por fim, executou-se um estudo de caso com cada uma das três empresas definidas.

Foram objetos de estudo deste trabalho três empresas de pequeno porte do setor comercial de Teresina, Piauí. As três situam-se na zona sudeste da cidade. Uma padaria, uma oficina mecânica e um supermercado, todas foram escolhidas aleatoriamente, porém tendo como características: serem regularizadas como pequenas empresas e serem administradas pelos proprietários sem formação superior na área.

Para a análise dos casos foram criadas dois quadros para cada caso: Um, relacionando os problemas, as visões para solução e o setor; e a outro classificando as estratégias, com uma breve discussão segundo a análise *SWOT* sob a ótica do modelo de Weirich (1982). Os nomes das empresas foram preservados a pedidos dos gestores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As empresas escolhidas como estudos de caso possuem características semelhantes, em termos de porte e gestão, no entanto, atuam em ramos diferentes. Inicialmente os dados foram apresentados em separado, posteriormente as informações foram cruzadas, viabilizando uma análise mais profunda em termos de processos administrativos adotados e as estratégias de superação utilizadas pelos gestores nas empresas de pequeno porte.

4.1 Primeiro caso: Padaria

A primeira empresa objeto deste estudo é uma panificadora de atividade industrial e comercial. Sua história iniciou em 1997, quando a proprietária e seu marido faziam pães e comercializavam de maneira informal. Houve a necessidade de expandir as vendas então em 2007 houve a regularização para empresa de pequeno porte.

Gerida pela proprietária com o seu marido, sendo ele responsável pela produção e ela pela gestão de toda a empresa. A gestora cursou enfermagem, mas não trabalhou na área. Optou pela padaria por aptidão e necessidade financeira. Não possui formação administrativa e não teve auxílio de profissional da área para abrir o negócio. Aprimorou técnicas de panificação com os fornecedores e participa com frequência de palestras do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Piauí) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). A panificadora tem dez colaboradores, entre atendimento e a produção.

Para a admissão de colaboradores a empresária opta por pessoas que moram no bairro, e prefere também oferecer o primeiro emprego, onde ocorre a capacitação interna na padaria. No que diz respeito ao controle financeiro a gestora controla tudo diariamente. As compras são feitas geralmente à vista ou com prazos pequenos de 7 a 10 dias, para diminuir o preço, dessa maneira o poder de barganha é maior, o preço de compra é menor, para poder vender ao consumidor final por um preço também menor. Foca-se no desperdício mínimo.

Em Teresina existe o Grupo do Pão, uma reunião mensal de produtores de pão de pequeno e grande porte, para troca de informações e conhecimentos. Como membro, a panificadora obtém informações de fornecedores que estão com os melhores preços, a compra não é feita em conjunto com as panificadoras de grande porte, mas simultaneamente, dessa forma o fornecedor diminui o preço já que o volume vendido é maior, apesar de panificadoras diferentes.

O planejamento da produção é realizado com base no fluxo passado. Há aumento ou diminuição, pois se sabe quanto deve produzir, no mês, na semana ou mesmo no dia.

Não há ações de *marketing*. Apenas a propaganda informal, boca a boca. Segundo a empresária “a mais barata e a mais eficaz”. Kotler (2001 *apud* PAIXÃO, 2009), afirma que a satisfação das necessidades do consumidor é essencial para fidelizá-lo, causando seu retorno e garantindo a vantagem competitiva da empresa no mercado. Dessa forma, a gestora busca satisfazer constantemente seu cliente, pois acredita que assim ele será responsável por divulgar a empresa, seja por suas qualidades ou defeitos. Para melhor visualizar as soluções estratégicas acerca dos problemas enfrentados pela empresa, foi desenvolvido o Quadro 1:

QUADRO 1: Inovações – Primeiro Caso: Padaria

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Falta de recursos financeiros.	A gestora trabalhou como atendente de farmácia por três anos paralelamente à padaria, para complementar a renda.	Financeiro
Pouco conhecimento técnico na área de panificação.	Capacitação com cursos no SEBRAE e com os fornecedores da padaria.	Operacional
Adequação nacional do pão Francês pela ABIP (associação brasileira das indústrias de panificação e confeitaria).	Através de muitas tentativas e adaptações no processo de fabricação de pães, antecipou-se já que os pães da panificadora eram diferentes dos exigidos.	Produção
ANVISA solicitou adequação de vestiários e armários para os funcionários.	Como não havia espaço a gestora decidiu fazer uma reforma total no espaço físico para também proporcionar conforto aos clientes. O novo layout melhor arranjou as máquinas e o setor de atendimento.	Produção

Necessidade de matéria prima a baixo custo, para competir com os concorrentes.	Em Teresina existe o Grupo do Pão, uma reunião mensal de produtores de pão de pequeno e grande porte para troca de informações e conhecimentos. Como membro a panificadora obtém informações de fornecedores que estão com os melhores preços, a compra não é feita em conjunto com as panificadoras de grande porte, mas simultaneamente, dessa forma o fornecedor diminui o preço já que o volume vendido é maior, apesar de panificadoras diferentes.	Financeiro e Produção
--	--	-----------------------

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No Quadro 1 observa-se que as soluções voltadas para a área de produção são as mais frequentes, isso pode estar acontecendo por conta da complexidade do processo produtivo, que para obter maior lucro deve trabalhar com o mínimo de desperdício, tendo em vista que os produtos finais são altamente perecíveis. Foi elaborado o Quadro 2 que apresenta a análise de *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982) aplicada ao caso estudado.

QUADRO 2 – Classificação de estratégias – Primeiro caso: Padaria

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Trabalhar paralelamente à padaria, para melhorar a renda.	Fraqueza - a empresa estava com pouco capital de giro.	Oportunidade – surgiu a oportunidade de trabalhar em uma farmácia nesse período.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Capacitação com SEBRAE e fornecedores.	Fraqueza – a padaria precisava aperfeiçoar seus métodos de fabricação.	Oportunidade – O SEBRAE e os fornecedores ofereceram o auxílio à padaria.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Proatividade às exigências da ABIP.	Força – Ao ter conhecimentos das futuras normas a gestora antecipou as ações tendo em vista os problemas que poderiam surgir.	Ameaça – A padaria tem que estar operando de acordo com as normas exigidas pela ABIP.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção
Reforma total no espaço físico	Fraqueza – O espaço físico do setor de produção e de atendimento não estava adequado.	Ameaça – Sob pena de multa a ANVISA exigiu melhor adequação do espaço físico.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Participação no Grupo do Pão.	Fraqueza – Sozinha a panificadora não tinha contato de fornecedores, seus custos seriam altos e consequentemente o preço final dos produtos. Sendo difícil competir com os concorrentes.	Oportunidade – Participando do Grupo há constante atualização das técnicas e produtos. Além de atualização frequente de bons fornecedores.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com base nas inovações descritas, observa-se que a estratégia de crescimento foi a mais utilizada, onde diante das fraquezas a gestora vislumbrou as oportunidades.

4.2 Segundo caso: Oficina mecânica

A segunda empresa analisada foi uma oficina mecânica cuja atividade principal é o comércio de peças e serviços de manutenção de veículos automotores. Iniciou suas atividades em 2012, em Teresina, Piauí. Depois de 18 anos trabalhando como gerente em uma empresa do mesmo setor, o gestor pediu demissão com o propósito de montar o próprio negócio e desenvolver-se como empreendedor. Optou pelo segmento pela vocação em relação ao setor automotivo. Também não possui formação na área de gestão e não teve auxílio de profissional da área para abrir seu negócio. A equipe é formada por sete colaboradores.

Para o recrutamento e seleção de colaboradores o empresário geralmente busca indicação de profissionais da área, ou por meio de currículo. Com relação ao controle financeiro, o gestor em conjunto com a filha organizam as contas. As compras são feitas geralmente no boleto bancário por conta do alto valor e pagas de acordo com o vencimento. Ele opta pelo estoque quase zero. Onde só permanecem os produtos de alta rotatividade, as demais peças são pedidas de acordo com a necessidade. O gestor trabalha em parceria com os distribuidores, de forma que somente quando existe a necessidade da peça ela é enviada rapidamente através de motoboy. Ele justifica esse método como forma de não ter capital imobilizado, como não correr o risco de o estoque ficar obsoleto.

Apesar de não ter formação na área de gestão logística e produção o empresário utiliza princípios da filosofia *Just in time*, que preza pelo estoque zero como uma forma de reduzir custos (MAXIMIANO, 2010). Existe o planejamento dos serviços a serem realizados, sendo uma sequência de veículos, de acordo com a chegada. E no tocante ao marketing, não há. Segundo o empresário apenas o “boca a boca”.

O gestor considera relevante para competir com outras empresas modernizar, equipar e treinar a equipe. O treinamento das pessoas como ferramenta estratégica é um fator fortemente presente na escola da aprendizagem estudada por Mintizberg, Lampel e Ahlstrand (2000). O autor apresenta a importância da aprendizagem organizacional como um processo contínuo para proporcionar estratégia competitiva à empresa. Para melhor visualizar, os problemas e as respectivas soluções são mostrados a seguir no Quadro 3:

QUADRO 3: Inovações – Segundo caso: Oficina mecânica

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Falta de recurso financeiro.	Empréstimo bancário em longo prazo.	Financeiro
Espaço físico limitado para alocar as máquinas e automóveis.	Fez parcerias para trabalhar com pedreiros e metalúrgicos aos feriados e finais de semana. Trabalho e construção durante dois anos.	Operacional
Alta rotatividade de funcionários.	Contratação de profissionais da área.	Recursos Humanos
Oscilação no mercado. Vendas em picos extremos ou em volume pequeno.	Vendas externas, gestor fazia carga horária extra, contenção de despesas.	Comercial
Declínio de vendas	Vendas de produtos alternativos. Ex: pneus usados e baterias usadas (sucatas).	Comercial

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

As estratégias mais voltadas para o setor comercial ganharam notoriedade, essas estratégias são motivadas pela sazonalidade da procura dos serviços e produtos, porém, o gestor tem visão estratégica para oferecer produtos alternativos em época de baixa demanda. Foi elaborado o Quadro 4 que apresenta a análise *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982).

QUADRO 4: Classificação De Estratégias – Segundo caso: Oficina mecânica

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Empréstimo bancário em longo prazo.	Fraqueza – a empresa estava com pouco capital de giro.	Oportunidade – o banco ofereceu boa taxa de juros e bom parcelamento.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento.
Parcerias	Força – o gestor possui bom relacionamento com os parceiros.	Oportunidade – os parceiros manifestaram interesse.	(Maxi-maxi) - Estratégia de Desenvolvimento
Contratação de profissionais da	Fraqueza – a falta de profissionalismo afetou a	Ameaça – houve a iminência de perda de clientes por insatisfação.	(Mini-mini) - Estratégia de

área.	qualidade dos serviços e gerou retrabalho.		Sobrevivência
Vendas externas por meio de visitas à domicílio.	Fraqueza – as vendas realizadas na empresa tiveram um declínio.	Oportunidade – o gestor buscou e fidelizou clientes externos (atendendo em domicílio) que não tinham tempo de se deslocar para realizar os serviços.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Vendas de produtos alternativos.	Força – os produtos substitutos possuem qualidade e garantia.	Oportunidade – os clientes procuravam alternativas aos produtos novos com preços mais baratos.	(Maxi-maxi) - Estratégia de Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando o quadro 4 observa-se que o gestor utilizou de igual quantidade a estratégias Maxi-maxi de desenvolvimento e a estratégia Mini-maxi de crescimento, assim, além de saber aproveitar as oportunidades para contornar as fraquezas, o gestor soube agregar as forças internas e as oportunidades que surgiram para impulsionar o empreendimento.

4.3 Terceiro caso: Supermercado

O terceiro caso foi feito em um supermercado que vende hortifruti e gêneros alimentícios em geral. Em setembro de 1998, o gestor, abriu seu comércio como um microempreendedor individual, sete anos mais tarde mudou a situação para empresa de pequeno porte. O gestor relata que sempre teve aptidão e vocação para trabalhar no comércio. Antes de fundar seu próprio negócio ele era vendedor em uma empresa de mesmo setor. Pediu demissão e se arriscou como empreendedor, hoje está com sua empresa aberta há 17 anos.

O gestor não possui curso na área de gestão, não concluiu o ensino médio e não tem auxílio na administração de sua empresa. As compras são feitas em distribuidores e em comércios atacadistas da cidade. Nos distribuidores a compra é feita no boleto e o prazo é melhor, geralmente de 45 dias, já nos atacadistas a compra é feita à vista. Por meio dessas ações o empreendedor busca melhores preços e vantagens de pagamento. Mais uma vez observa-se a força competitiva de Porter (2004), o poder de barganha dos compradores presente na visão estratégica do empreendedor entrevistado.

Para recrutamento e seleção de colaboradores o gestor coleta informação com terceiros e também seleciona por meio de currículo. Atualmente são nove colaboradores no total. Não há prestação de serviços, somente a venda de produtos. Com relação ao controle financeiro o gestor é responsável por tudo e faz sozinho. No que se refere ao *marketing* não há uma ação voltada para isso. Às vezes é pago anúncio em programas de rádio, ou patrocina eventos no bairro em troca de divulgação do nome da empresa. Para competir com as empresas o gestor considera relevante o preço e um bom atendimento. A seguir no Quadro 5 estão relacionadas as soluções estratégicas utilizadas para superar os problemas da empresa:

QUADRO 5: Inovações – Terceiro caso: Supermercado

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Estoque: não tinha quantidade nem qualidade.	Para não recorrer a recursos de terceiros, o gestor fez contenção de despesas para acumular uma quantia necessária a investir, aumentar e diversificar o estoque.	Financeiro e Operacional
Estrutura física precária e limitada	Além da estrutura pequena e desgastada o gestor investiu em reforma e depois de muita negociação comprou o terreno que ficava na parte de trás de	Operacional

	forma a aumentar a área física do comércio.	
Preço não competitivo em relação aos concorrentes.	Negociou com fornecedores para estender o prazo de pagamento e optou por comprar em grandes atacadistas à vista. Dessa forma o preço de compra viabiliza um preço de venda competitivo.	Compras
Rotatividade de colaboradores.	Fidelização dos colaboradores, por conscientização e autonomia. Hoje existem funcionários que trabalham a mais de 10 anos.	Recursos humanos

Fonte: Dados da pesquisa, janeiro de 2015.

As soluções estratégicas mais evidentes estão na área da gestão de estoques e materiais que envolve as operações da empresa. Essa gestão de recursos materiais segundo Martins e Alt (2009) inicia nas compras, passam pela gestão de estoques e conclui-se no processo de transporte e distribuição. Esses processos são complexos, dada a variedade de produtos, porém o gestor não utiliza sistemas de informação para controle de mercadorias. A seguir foi elaborado o Quadro 6 que apresenta a análise *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982).

QUADRO 6: Classificação De Estratégias – Terceiro Caso: Supermercado

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Economia para investir no estoque.	Fraqueza – o estoque do comércio não tinha variedade de produtos e não tinha uma boa quantidade, era insuficiente.	Ameaça – Com a precariedade do estoque era inviável competir com os concorrentes.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Investimento na estrutura física.	Fraqueza – o teto, as paredes e o chão, estão comprometidos e necessitam de reforma.	Ameaça – A estrutura também compromete a competitividade por desagradar aos clientes.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Poder de compra	Força – o gestor possui um bom poder de barganha com seus fornecedores.	Ameaça – O supermercado precisa de baixos preços de compra para poder competir.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção
Autonomia dos colaboradores	Força – o gestor possui bom relacionamento com os colaboradores, demonstrou interesse para alcançar objetivos em comum, dar autonomia aos colaboradores, demonstrando confiança na capacidade de cada um.	Ameaça – Se não investisse nos seus colaboradores o índice de absenteísmo e rotatividade seriam elevados, prejudicando a empresa como um todo.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção

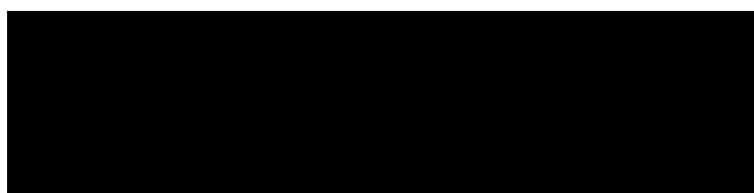
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com base no quadro 5 é possível concluir que o gestor utilizou estratégias de sobrevivência Mini-mini e estratégias Maxi-mini de manutenção em proporções semelhantes. A estratégia de sobrevivência é a mais defensiva e a menos desejada, já a estratégia de manutenção contorna as ameaças advindas do ambiente externo com suas forças.

4.4 Cruzamento dos resultados da Pesquisa

Com base nas estratégias adotadas pelos gestores foi elaborada a Tabela 01. Observe-se cada empresa analisada e os quatro tipos de estratégias segundo Weirich (1982).

TABELA 01: Intersecção da estratégia com a empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Agora será analisada cada uma das estratégias com as respectivas empresas que as utilizaram.

4.4.1 Inovações relacionadas com estratégias de desenvolvimento (MAXI-MAXI)

Foi a estratégia menos utilizada, pelas empresas analisadas. Essa estratégia se baseia na exploração das forças para retirar vantagens das oportunidades advindas do ambiente externo (WEIRICH, 1982). Das quatorze estratégias identificadas nas empresas, apenas duas são estratégias de desenvolvimento. Considerada estratégia de alavancagem, e tida como a mais eficaz. Essa estratégia foi identificada apenas na oficina, sendo essas: O desenvolvimento de parcerias e as vendas de produtos alternativos.

4.4.2 Inovações relacionadas com estratégias de crescimento (MINI-MAXI)

Essas estratégias na classificação de Weirich (1982) tentam minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades. Em outras palavras, são estratégias utilizadas para diminuir as deficiências, tirando proveito das oportunidades. Dentre as quatorze estratégias foram identificadas cinco, ou seja, as mais utilizadas. Foi empregada na padaria e na oficina. As inovações relacionadas com as estratégias Mini-maxi da padaria foram: Trabalhar paralelamente à padaria para melhorar a renda; capacitação com SEBRAE e fornecedores; e participação no Grupo do Pão. Já as inovações da oficina mecânica foram: Empréstimo bancário em longo prazo; e vendas externas por meio de visitas à domicílio.

4.4.3 Inovações relacionadas com estratégias de manutenção (MAXI-MINI)

Essas estratégias usam os pontos fortes para minimizar as ameaças. De acordo com Weirich (1982), por mais que a empresa seja forte e bem posicionada deve haver cautela ao utilizar as forças para enfrentar as ameaças, pois são fatores incontroláveis pela organização. Foram identificadas três estratégias Maxi-mini dentre as quatorze, utilizadas pela padaria e pelo supermercado. Conforme já relatado, as inovações relacionadas com as estratégias Maxi-mini do supermercado foram: O poder de compra e a autonomia dos colaboradores; já a inovação da padaria foi a proatividade às exigências da ABIP.

4.4.4 Inovações relacionadas com estratégias de sobrevivência (MINI-MINI)

Para Weirich (1982), o objetivo dessa estratégia é minimizar deficiências e evitar ameaças. A Mini-mini deve ser evitada, tendo em vista que é a estratégia de retirada e sobrevivência. De quatorze estratégias identificadas quatro foram estratégias Mini-mini, seu diferencial em relação às demais, é o fato de ser a única encontrada nas três empresas.

As inovações relacionadas com as estratégias Mini-mini foram: Reforma total no espaço físico da padaria; contratação de profissionais da área na oficina mecânica; economia para investir no estoque do supermercado e investimento na estrutura física do supermercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho desenvolveu-se para compreender as estratégias utilizadas pelo empresário de pequeno porte na sua atuação como gestor, não possuindo este, formação acadêmica na área de administração. Com pesquisa realizada em três pequenas empresas do setor comercial na cidade de Teresina, Piauí.

A gestão dos três empreendimentos é feita e centralizada pelo empresário. No setor financeiro da padaria, da oficina e do supermercado, o controle do fluxo diário, de entradas e saídas é controlado e acompanhado pelo gestor diariamente, e há uma proximidade com os fornecedores. Os colaboradores possuem um contato muito próximo com seus gestores, o que gera um clima organizacional agradável, as relações são informais estes possuem autonomia no desempenho das atividades. Todos compreendem a importância da união de esforços para crescimento da empresa e como profissionais.

Não há nas empresas formas de divulgação ou estratégia de marketing. Dentre os empresários entrevistados, é quase unânime a convicção da propaganda “boca a boca” como a mais barata e eficaz. Exceto o gestor do supermercado que ainda promove a marca dele em eventos promovidos no bairro, sob a forma de patrocínio. O planejamento das atividades é baseado em critérios de realização e desempenho dessas mesmas atividades em período anteriores e o gestor tem profundo conhecimento em todas as atividades realizadas, e o conhecimento adquirido se deve ao fato de ter trabalhado anteriormente em empresa do mesmo setor.

Segundo a matriz *SWOT*, sob a perspectiva do modelo teórico de Weirich (1982), foi verificada a utilização das quatro estratégias nas pequenas empresas. A estratégia de desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência. Conclui-se que dos quatro tipos de estratégias a que foi menos utilizada foi a estratégia de desenvolvimento, Maxi-maxi e a mais utilizada pelas empresas de pequeno porte foi a estratégia de crescimento – Mini-maxi. A estratégia de crescimento serve de embasamento a um plano de desenvolvimento que objetiva a conversão das fraquezas em forças, dadas as oportunidades presentes no ambiente externo. Saber aproveitar as oportunidades em detrimento dos seus pontos fracos.

REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. Barueri, SP: Manoel Ltda., 2012.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (org.). **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 30 de maio de 2015.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.



DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GATES, L. P. **Strategic planning with critical success factors and future scenarios**: an integrated strategic planning framework. Hanscom: Carnegie Mellon, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2013.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. rev. e atualizada. - São Paulo :Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

PAIVA, Luiz de. **10 desafios do empreendedor**. Disponível em <<http://ogerente.com/empreendaja/2008/09/03/10-desafios-do-empendedor/>> Acesso em 13 de Julho de 2014.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. 20 ed. Curitiba: Ibpx, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTOS, I.K. Pequenas e Médias Empresas: potencial exportador e papel na economia. São Paulo: [s/e], 2008.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, Mass.; Havard University Press. 1949.



IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Felipe Tajra. **Empreendedorismo**: questões na área de saúde, social e educacional. São Paulo: Érica, 2009.

WEIHRICH, H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. **Journal of Long Range Planning**, v. 15, n. 2, 1982.