

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VANESSA MASERA

**A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PORTO
ALEGRE EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA: UM ESTUDO SOBRE
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS UTILIZADAS POR GESTORES SEM
FORMAÇÃO ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO**

Porto Alegre

2018

VANESSA MASERA

**A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PORTO
ALEGRE EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA: UM ESTUDO SOBRE
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS UTILIZADAS POR GESTORES SEM
FORMAÇÃO ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dra. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

VANESSA MASERA

**A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PORTO
ALEGRE EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA: UM ESTUDO SOBRE
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS UTILIZADAS POR GESTORES SEM
FORMAÇÃO ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em:de.....de 2018

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu gostaria de agradecer a Deus, pelo milagre da vida e por me presentear com o dom de aprender e me desenvolver. Certamente sem sua intercessão eu não teria chegado até aqui.

A minha mãe, a melhor mãe do mundo, por criar eu e meus dois irmãos com maestria, sempre nos ensinando com amor a sermos pessoas melhores e sempre acreditando em nosso potencial. Todas às vezes que caí, ela estava ao meu lado estendendo a sua mão e me confortando, e todas às vezes que venci ela teve grande parcela de participação. Aos meus irmãos por darem seus exemplos acadêmicos me motivando a seguir seus passos.

Ao meu namorado lindo, que me ensinou a ter um relacionamento de parceria, amor e respeito. Certamente ele tornou o meu caminho mais leve, feliz e protegido, todas às vezes em que estava cansada ou desmotivada ele me fez enxergar o propósito maior desse trabalho e sua importância não só para mim mas para “nós”.

A minha Orientadora, a professora mais doce que já conheci, que sempre nos ensinou com amor a sermos profissionais melhores. Em uma fase da faculdade em que eu já estava cansada, tive o prazer de a conhecer e voltei a ter o brilho no olhar em relação a administração e ao aprendizado. Ela acreditou em mim e soube entender o meu tempo, sempre com palavras reconfortantes e de motivação.

A todos os amigos e profissionais que através de suas entrevistas tornaram esse trabalho possível e rico em informações, sem eles este trabalho não teria se finalizado.

Por último, mas não menos importante, eu gostaria de agradecer ao meu pai, que me ensinou tudo que eu jamais devo ser na vida. De qualquer forma, suas palavras de desmotivação, suas tentativas de me derrubar e me prejudicar me tornaram uma pessoa mais forte, mais determinada e mais guerreira.

Dedico este trabalho a Deus, a minha mãe Letícia, que sempre acreditou no meu potencial e nunca me deixou desistir dos meus sonhos e ao meu namorado Felipe por ter vindo para ficar na minha vida.

“Grandes coisas não se fazem por impulso, mas pela junção de uma série de pequenas coisas.”

Vincent van Gogh

RESUMO

A partir da perspectiva da estratégia empresarial o objetivo principal desse trabalho é analisar se os gestores de micro e pequenas empresas de Porto Alegre, sem formação acadêmica em administração, utilizam estratégias empresariais para sobreviverem a atual crise econômica brasileira.

O método utilizado para atingir o objetivo estabelecido foi a pesquisa exploratória de natureza qualitativa com estudo de múltiplos casos. Assim sendo, foram escolhidas oito micro e pequenas empresas, de diferentes setores, que sobreviveram a crise econômica.

A análise evidenciou as características das empresas pesquisadas, o aprendizado e capacitação dos gestores, as estratégias e ferramentas estratégicas utilizadas e a crise econômica na micro e pequena empresa. Os resultados demonstram que os gestores aprendem principalmente de maneira informal, que utilizam estratégias empresarias rudimentares e, mesmo que não tenham o discernimento, as utilizaram para sobreviver à crise.

Palavras-Chave: estratégias empresariais, crise econômica brasileira, micro e pequena empresa, aprendizado, gestores sem formação acadêmica em administração.

RESUMEN

A partir de la perspectiva de la estrategia empresarial el objetivo principal de este trabajo es identificar y analizar si los gestores de micro y pequeñas empresas de Porto Alegre, sin formación académica en administración, utilizan estrategias empresariales para sobrevivir a la actual crisis económica brasileña.

El método utilizado para alcanzar el objetivo establecido fue la investigación exploratoria de naturaleza cualitativa con estudio de múltiples casos. Así pues, fueron escogidas ocho micro y pequeñas empresas, de diferentes sectores, que sobrevivieron a la crisis económica.

El análisis evidenció las características de las empresas investigadas, el aprendizaje y la capacitación de los gestores, las estrategias y herramientas estratégicas utilizadas y la crisis económica en la micro y pequeña empresa. Los resultados demuestran que los gestores aprenden principalmente de forma informal, que utilizan estrategias rudimentarias y, aunque no tengan el discernimiento, las utilizaron para sobrevivir a la crisis.

Palabras clave: estrategias empresariales, crisis económica brasileña, micro y pequeña empresa, aprendizaje, gestores sin formación académica en administración.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODACE – Comitê de Datação do Ciclo Econômico

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EPP- Empresa de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME- Microempresa

MPE-Micro e Pequena Empresa

NME- Nova Matriz Econômica

PE-Pequena Empresa

PIB- Produto Interno Bruto

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de disseminação do conhecimento administrativo.....	25
Figura 2 - Sequenciando as escolas de formulação de estratégia.....	31
Figura 3 - Mapeando as escolas de formulação de estratégia.....	33
Figura 4 - As cinco forças competitivas de Porter.....	34
Figura 5 - As estratégias genéricas de Porter.....	35
Figura 6 - Matriz BCG - Boston Consulting Group.....	38
Figura 7 - Matriz SWOT.....	39
Figura 8 - Matriz de Ansoff.....	40
Figura 9 - Canvas.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela– Número de unidades locais Ativas Sobreviventes da região Sul, 2015..16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definição de porte de estabelecimento x o número de funcionários.....	21
Quadro 2- Significados e objetivo de habilidades gerenciais.....	24
Quadro 3- Distribuição por porte, segundo escolaridade	27
Quadro 4- Caracterização do perfil dos gestores das empresas pesquisadas.....	45
Quadro 5- Dados profissionais dos gestores das empresas pesquisadas.....	46
Quadro 6- Roteiro da entrevista.....	50
Quadro 7- Resumo da macro categorias: Caracterização das empresas pesquisadas.....	52
Quadro 8- Macro e micro categorias de análise.....	53
Quadro 9- Principais produtos e/ou serviços das empresas pesquisadas.....	54
Quadro 10- Resumo da macro categoria: Aprendizado e capacitação dos gestores.....	64
QUADRO 11- Dados profissionais dos gestores das empresas pesquisadas.....	65
QUADRO 12- Atividades realizadas pelos dos gestores entrevistados.....	67
Quadro 13- Cursos de extensão dos entrevistados.....	67
QUADRO 14- Resumo da macro categoria: Estratégia e ferramentas estratégicas.....	78
QUADRO 15- Adaptação da matriz BCG das empresas pesquisadas.....	86
QUADRO 16- SWOT elaborada através das respostas dos gestores entrevistados.....	90
QUADRO 17- Resumo da macro categoria: Crise econômica na micro e pequena empresa.....	101
QUADRO 18- Resumo da macro categoria: Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas.....	107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	18
Objetivo geral	18
Objetivos específicos	19
1.2 Justificativa	19
2. REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Micro e Pequena Empresa	20
2.2 Crise econômica brasileira e Micro e Pequena Empresa	21
2.3 Conhecimento gerencial: empírico versus científico	23
2.3.1 A arte de ser dirigente	25
2.3.2 O gestor da Micro e Pequena Empresa	26
2.3.3 Gestão e sobrevivência em tempos turbulentos	27
2.4 Estratégias empresariais	28
2.4.1 O processo de administração estratégica	29
2.4.2 Ferramentas de estratégia empresarial	38
2.4.3 Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Tipo de pesquisa	43
3.2 Estratégia de pesquisa	44
3.3 Critério de seleção de caso	44

3.4 Coleta de dados	45
3.5 Análise de dados	48
3.6 Limitações da pesquisa	48
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1 Características das empresas pesquisadas.....	52
4.1.1 Ramo das empresas	53
4.1.2 Porte das empresas.....	54
4.1.3 Processo de fundação da empresa.....	55
4.1.4 Missão da empresa.....	58
4.1.5 Público consumidor	61
4.2 Aprendizado e capacitação dos gestores	64
4.2.1 O gestor da micro e pequena empresa.....	64
4.2.2 Formação do conhecimento	68
4.2.3 Conhecimento gerencial: empírico <i>versus</i> científico.....	71
4.3 Estratégias e ferramentas estratégicas	78
4.3.1 Estratégias empresariais	79
4.3.2 O processo de administração estratégica.....	80
4.3.3 Ferramentas de estratégia	83
4.4 Crise econômica na micro e pequena empresa.....	100
4.4.1 Impactos da crise econômica.....	101
4.4.2 Mudanças na empresa provocadas pela crise econômica	103
4.4.3 Estratégias utilizadas para sobreviver à crise econômica.....	105

4.5 Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas	107
4.5.1 Estratégias convergentes	107
4.5.2 Estratégias divergentes	109
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	113
ANEXO 1	118
ANEXO 2	122

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos quatro anos, no Brasil, ocorreram várias mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais. Segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico¹ (2017) “A recessão de 2014-2016 foi a mais longa a partir de 1980, empatada com a de 1989-1992. A perda acumulada de Produto Interno Bruto (PIB) nesses 11 trimestres foi de 8,6%”.

De acordo com o último estudo sobre a demografia das empresas formais brasileiras no ano de 2015, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tanto no ano de 2014 quanto no ano de 2015 tivemos mais empresas saindo do que entrando no mercado brasileiro:

É importante destacar que, assim como ocorreu em 2014, o saldo de empresas, registrado pela diferença entre entradas e saídas, foi negativo, uma vez que as saídas totalizaram 713,6 mil empresas e as entradas somaram 708,6 mil. Na comparação com 2014, houve um decréscimo modesto de 0,1% no número de empresas (5,0 mil). (IBGE,2017).

A região que apresentou maior taxa de sobrevivência foi a Sul, com 85,9% (taxa de entrada foi de 14,1% e a taxa de saída, 13,7%). Dentre as sobreviventes houve predomínio das empresas de menor porte tanto no que tange as entradas, quanto as saídas, representando respectivamente 98% das entradas e 98,9% das que saíram em 2015, conforme tabela abaixo:

Tabela–Número de unidades locais Ativas Sobreviventes da região Sul, Brasil, 2015.

Grandes Regiões e Unidades de Federação	Número de unidades locais									
	Ativas	Sobreviventes			Entradas			Saídas		
		Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)	Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)	Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)
Brasil	4 969 416	4 193 132	100	84,4	776 284	100	15,6	780 701	100	15,7
Sul	1 110 466	954 442	22,8	85,9	156 024	20,1	14,1	152 198	19,5	13,7
Paraná	414 683	352 871	8,4	85,1	61 812	8	14,9	57 195	7,3	13,8
Santa Catarina	278 839	243 342	5,8	87,3	35 497	4,6	12,7	37 705	4,6	12,8
Rio Grande do Sul	416 944	358 229	8,5	85,9	58 715	7,6	14,1	59 298	7,6	14,2

Fonte: IBGE, 2017

¹ O CODACE é um comitê independente criado em 2004 com a finalidade de determinar uma cronologia de referência para os ciclos econômicos brasileiros, estabelecida pela alternância entre datas de picos e vales no nível da atividade econômica.

Indubitavelmente, vivemos numa sociedade em que as certezas, a estabilidade e a rigidez de padrões não fazem mais parte do cotidiano. Inseridas nesse universo de constante mutação, as organizações reagem com novas maneiras de produzir e gerenciar. Surgem, assim, novos paradigmas, novas estruturas organizacionais e, conseqüentemente, novos perfis e novas maneiras de atuar dos gestores.

Segundo Mckenna (1999), os gestores precisam aprender a viver com incertezas, e a desenvolver percepções para mudanças de mercado, estando dispostos a assumir riscos e reduzir os prejuízos caso as coisas saiam erradas. E, acima de tudo, devem estar sempre dispostos a modificar os seus planos iniciais quando o mercado se modificar.

Kotter (1999, p.18) vai além, para ele não é apenas uma questão de adequação, trata-se de sobrevivência: “Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver”.

Sem dúvida, o administrador ocupa um papel fundamental nestes períodos de turbulência: “a primeira tarefa da administração numa era de turbulência é assegurar a sobrevivência da sua instituição, garantir sua solidez e força estrutural e aproveitar as novas oportunidades oferecidas” (DRUCKER, 1980, p. 1).

Entretanto, observamos nas pesquisas do IBGE (2017) que as empresas com maior taxa de sobrevivência foram as de pequeno porte, e estas, na maioria das vezes, são geridas por gestores sem formação acadêmica em administração. Motta (2001) explica:

Profissionais de administração são formados para serem técnicos, analistas, projetistas, para interferirem na realidade através de passos sequenciais, previamente estruturados segundo uma lógica de natureza científica. Atuam, portanto, como qualquer outro profissional, de engenharia, medicina ou de direito, por exemplo. As possibilidades de se tornarem bons ou maus dirigentes são praticamente as mesmas dos oriundos de qualquer outra profissão. Se podem ter a vantagem de conhecer a dimensão analítico-racional-científica da administração, têm igualmente de adquirir como qualquer outro profissional, a capacidade gerencial na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir. (MOTTA, 2001, p. 27).

Para Kotter (1999) não basta um alto QI e um diploma em administração para evoluir, é necessário:

Ouvir com a mente aberta, tentar novas ideias, refletir honestamente sobre o sucesso e falhas- nada disso requer um QI alto, um diploma de Administração de Empresas ou uma experiência privilegiada [...]Pessoas

que utilizam estas técnicas continuam evoluindo, ao passo que outras estacionam ou declinam. Como resultado, os que evoluem tornam-se cada vez mais à vontade com a mudança, concretizam qualquer potencial de liderança que possuem e ajudam suas empresas a se adaptarem em uma economia global que muda rapidamente. (KOTTER, 1999, p. 182).

As técnicas acima referenciadas por Kotter, significam para Drucker (1980) conhecer e identificar as estratégias disponíveis, para posteriormente escolher e estruturar as que melhor se adaptam no cenário que a empresa se encontra. Motta (2001) ainda nos esclarece que a necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração surge exatamente em períodos de mudanças sociais, econômicas e políticas, mudanças estas que definiriam o novo ambiente empresarial.

Quanto a amplitude empresarial “Estas transformações no cenário universal exigem novas diretrizes, muitas delas bastante radicais. E geram novas responsabilidades e tarefas para as altas administrações das pequenas, médias e grandes empresas.” (DRUCKER, 1980, p. 136).

Ainda que épocas de turbulência sejam críticas para a sobrevivência das empresas, não podemos deixar de salientar que “ [...] uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades”. (DRUCKER, 1980, p.138).

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **Até que ponto os gestores de micro e pequenas empresas de Porto Alegre, sem formação acadêmica em administração, utilizam estratégias empresariais para sobreviverem a atual crise econômica brasileira?**

Para responder esta indagação foram delineados os objetivos que são apresentados na próxima seção.

1.1 Objetivos

Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar se e como os gestores de micro e pequenas empresas de Porto Alegre, sem formação acadêmica em administração, utilizam estratégias empresariais para sobreviverem a atual crise econômica brasileira.

Objetivos específicos

1. Identificar e descrever as características das empresas pesquisadas;
2. Identificar como os gestores das empresas pesquisadas aprendem e se capacitam para exercer suas atividades;
3. Identificar e descrever, caso existam, as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas;
4. Investigar os impactos da crise econômica nas empresas pesquisadas e como os gestores estão utilizando estratégias para sobreviver;
5. Comparar as estratégias empregadas dentre as empresas pesquisadas.

1.2 Justificativa

O objeto de estudo deste trabalho justifica-se em sua importância nos campos pessoal, social e acadêmico. No que tange a justificativa pessoal, se expressa pelo interesse da autora em aprimorar seus conhecimentos na área de estratégia e visão estratégica. Além disso, a autora ao longo da graduação muitas vezes se questionou porque empreendedores, sem formação acadêmica em administração, geram de forma eficaz e registram até maior grau de sobrevivência nos negócios, do que os geridos por administradores. Desta forma, a pesquisa irá agregar significativamente na bagagem acadêmica da estudante e na sua carreira profissional.

Quanto a justificativa social, busca identificar as estratégias utilizadas pelos gestores das micro e pequenas empresas para sobreviver as crises econômicas. Tais informações serão de grande relevância para os gestores com dificuldades de gestão, ao fornecer maior embasamento teórico para os casos reais.

E, por fim, a justificativa acadêmica refere-se à atualidade do tema, tornando-se importante à academia na forma de aprofundamento na gestão estratégica em períodos de crise econômica, além de auxiliar os demais estudantes que tem interesse pelo tema apresentado.

Buscando explicar sobre o tema abordado, o trabalho irá apresentar a seguinte estrutura: caracterização da micro e pequena empresa; revisão teórica com os aspectos inerentes a gestão estratégica e gestão eficaz em períodos de crise; os procedimentos metodológicos utilizados; a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais e referências bibliográficas que embasaram este estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo busca abordar as principais discussões sobre a definição da pequena empresa, a crise econômica brasileira, bem como características da gestão eficaz em tempos turbulentos e estratégias empresarias.

2.1 Micro e Pequena Empresa

Embora vivamos em um mundo dominado por grandes corporações, são as micro e pequenas empresas que dominam o mercado não só brasileiro, como mundial. No Brasil representam 99,2% do universo produtivo nacional e não é diferente no resto do mundo, nos Estados Unidos 99,7% das empresas são de porte pequeno ou muito pequeno (CASTOR, 2009, p. 1).

Para Castor (2009) há diversas maneiras de definir micro e pequenas empresas, seja pelo faturamento anual, seja pelo número de funcionários. O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte² (2012) baseado na lei complementar nº 123 (2006) define a Pequena Empresa através do faturamento anual:

Para os efeitos desta lei complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código civil), devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no registro civil de pessoas jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II – No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (Lei Complementar nº 123,2006)

Já o SEBRAE, em seu anuário do trabalho da Micro e Pequena empresa (2013) utiliza o número de funcionários para definir Pequena Empresa como mostra o quadro abaixo:

² O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte foi redigido em 2012 pela câmara de deputados de Brasília, tendo como base a Lei Federal nº 9.841/99, modificado pelo decreto nº 5.028/04.

QUADRO 1- Definição de porte de estabelecimento segundo o número de funcionários.

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa(ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

FONTE: SEBRAE-NA/ Diesse. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013, p.7)

2.2 Crise econômica brasileira e Micro e Pequena Empresa

A economia brasileira encontra-se formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas. “O produto per capita brasileiro caiu cerca de 9% entre 2014 e 2016. Essa situação cria um ambiente de forte pressão para uma pronta recuperação da economia brasileira” (BARBOSA FILHO, 2017).

As possíveis causas da crise para Barbosa (2017) a crise deram devido ao choque de oferta e demanda, no mercado brasileiro, ocasionado principalmente por erros de política econômica como a criação da nova matriz econômica (NME) de 2011/2012, que reduziram a capacidade de crescimento da economia brasileira e geraram um custo fiscal elevado.

A taxa de crescimento do produto potencial da economia brasileira saiu da faixa de 4% ao ano para menos de 2% ao ano. Ao mesmo tempo, o setor público brasileiro abandona um superávit primário de 2,2% em 2012 e gera um déficit primário de 2,7% em 2016. O esgotamento da NME devido à perda de capacidade financeira do governo reduziu diversos investimentos da economia brasileira a partir de 2015, com a forte redução do investimento da Petrobras sendo um exemplo marcante. A crise de sustentabilidade fiscal que se seguiu elevou o risco do país, a taxa de juros de longo prazo e a incerteza, reduzindo consumo e investimento de forma substancial em 2015 e 2016. A recomposição de preços e a política monetária necessária para recolocar a inflação na meta também contribuem para a recessão, principalmente devido à perda de credibilidade do Banco Central. Por último, a consolidação fiscal de 2015 devido à pouca duração e intensidade não deve ter contribuído de forma significativa para a recessão atual. (BARBOSA FILHO, 2017).

Para Paula e Pires (2017), desde 1980 que a economia brasileira alterna entre ciclos de crescimento seguidos de desaceleração econômica, entretanto a partir de 2014 essa desaceleração foi abrupta:

Entre 2010 e 2014, o governo apostou que a mudança no mix de política econômica (redução da Selic e desvalorização cambial) – a chamada “Nova Matriz Econômica” – somada às isenções fiscais seriam suficientes para impulsionar conjuntamente oferta e demanda agregada de bens. Quando ficou claro que não seria o caso, procurou implementar medidas para estimular o crescimento, como a extensão da desoneração de folha de pagamento para mais setores. Tal ação, contudo, não foi bem coordenada e careceu de consistência. [...] Em 2013-2014, para compensar a política monetária restritiva, o governo continuou a expandir os gastos públicos e, em consequência, o resultado fiscal primário caiu de 1,7% do PIB em 2013 para -0,6% do PIB em 2014. A partir do final de 2014 observa-se uma forte redução nas vendas no mercado varejista. E em 2015-2016 a economia sofreu uma série de choques – deterioração dos termos de troca, ajuste fiscal, crise hídrica, desvalorização da moeda, o aumento da taxa de juros Selic etc. – que contribuíram para reduzir ainda mais o crescimento econômico, que desacelerou acentuadamente para -3,6% em média no período. Além disso, vários outros efeitos secundários aprofundaram a recessão como o aumento da taxa de juros, aumento do desemprego, a queda da renda, a contração do mercado de crédito e a redução dos investimentos públicos. (PAULA; PIRES,2017, p.4)

Já os impactos na pequena empresa são evidentes. Em agosto de 2016 o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas, criadas nos anos de 2011 e 2012, a fim de identificar os fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das pequenas empresas. Estes dados foram publicados no material: A sobrevivência das empresas no Brasil (2016).

Entre os principais fatores identificados para a mortalidade ou sobrevivência destacam-se o tipo de ocupação do empresário antes da abertura (se desempregado ou não); a experiência/conhecimento do empresário anterior no ramo; a motivação para a abertura do negócio; o planejamento adequado do negócio antes da abertura; a qualidade da gestão do negócio; e a capacitação dos donos em gestão empresarial.

Entre as empresas que fecharam, há uma proporção maior de empresários que estavam desempregados antes de abrir o negócio, que tinham pouca experiência no ramo, que abriram o negócio por necessidade e/ou exigência de cliente/fornecedor, que tiveram menos tempo para planejar o negócio, que não conseguiram negociar com fornecedores nem conseguiram empréstimos em bancos, que não aperfeiçoavam seus produtos/serviços, que não investiam na capacitação da mão-de-obra, que inovavam menos, que não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, que não diferenciavam seus produtos e que não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial.(SEBRAE,2016)

De acordo com o último estudo sobre a demografia das empresas formais brasileiras no ano de 2015, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tanto no ano de 2014 quanto no ano de 2015 tivemos mais empresas saindo do que entrando no mercado brasileiro:

É importante destacar que, assim como ocorreu em 2014, o saldo de empresas, registrado pela diferença entre entradas e saídas, foi negativo, uma vez que as saídas totalizaram 713,6 mil empresas e as entradas somaram 708,6 mil. Na comparação com 2014, houve um decréscimo modesto de 0,1% no número de empresas (5,0 mil). (IBGE,2017)

A região que apresentou maior taxa de sobrevivência foi a Sul, com 85,9% (taxa de entrada foi de 14,1% e a taxa de saída, 13,7%). Dentre as sobreviventes houve predomínio das empresas de menor porte tanto no que tange as entradas, quanto as saídas, representando respectivamente 98% das entradas e 98,9% das que saíram em 2015.

2.3 Conhecimento gerencial: empírico versus científico

Para Drucker (1990) ser eficaz é a função do gerente, não importa onde ele trabalhe: empresas, hospitais, governo, sindicato. Para ele, é muito comum existirem gerentes inteligentes, criativos, com grande conhecimento, mas parece, entretanto, que existe pouca relação entre a eficácia de um homem com sua inteligência, imaginação ou conhecimento. “Eficiência é a capacidade para fazer certo as coisas, em vez da capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas” (DRUKER,1990, p.1).

Segundo Maximiano (2012) eficácia é a palavra utilizada para indicar que uma organização atinge seus objetivos. Quanto maior o nível de realização de objetivos, mais eficaz essa organização se torna.

Motta (2010, p.26) comenta que embora a gerência possa se tratar de algo científico, racional, que enfatiza as análises e as relações de causa e efeito, para prever e antecipar ações. De outro lado, deve-se aceitar a existência, na gestão, de uma fase de imprevisibilidade e de interação humana ao lhe conferir a dimensão do ilógico, do intuitivo, emocional, espontâneo, experimental e irracional. Assim, o aprendizado sobre gestão para formar dirigentes e líderes não deve se limitar apenas ao domínio de conhecimento científico administrativo.

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias a situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidade relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados a aplicá-los na sua atividade. A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos,

habilidades), mas na mobilização desses recursos, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação. (RUAS, 2004, p.96)

Segundo Ruas et al. (2005), a aprendizagem é um processo contínuo de apropriação ou geração de novos conhecimentos, podendo ocorrer em nível individual, grupal e até mesmo organizacional. Este conhecimento pode ser tanto formal como informal. O informal se alicerça nas experiências e nas vivências dos indivíduos e coletivos, o formal é adquirido através de conhecimento científico.

Motta (2010, p. 28) afirma que o conhecimento gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação, como vemos no quadro 2 abaixo:

QUADRO 2- Significados e objetivo de habilidades gerenciais

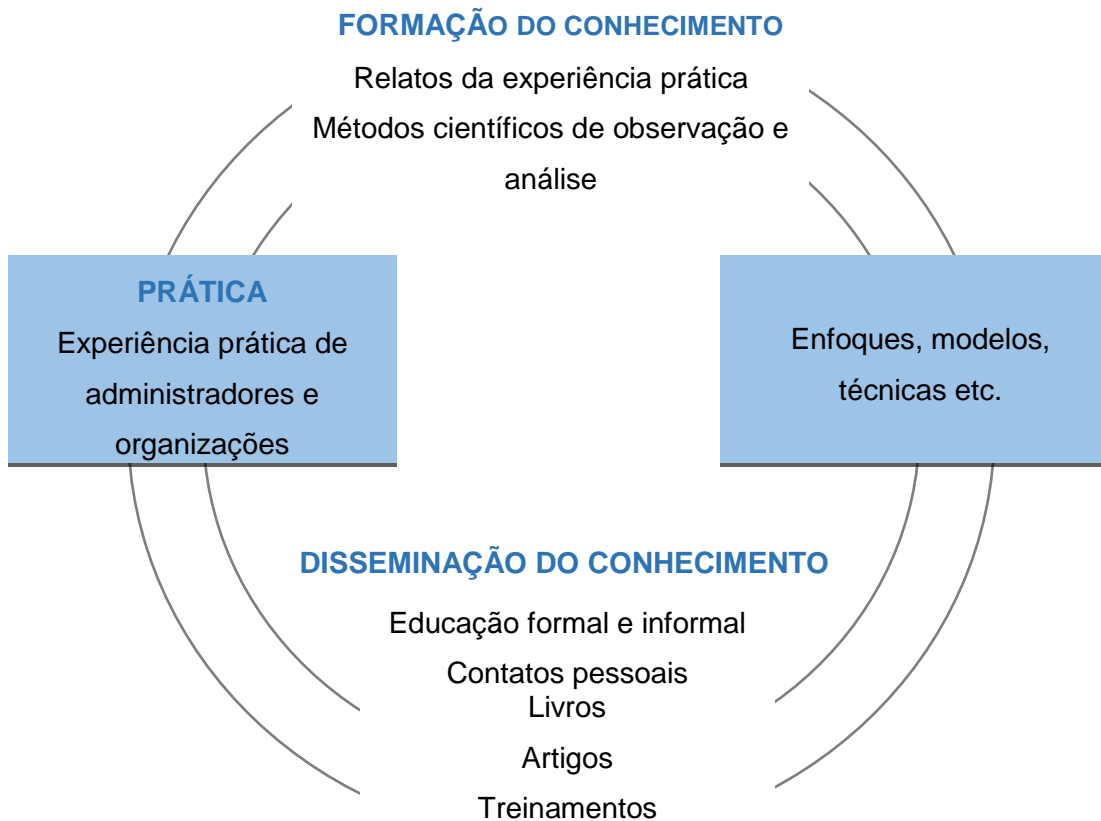
Tipo de habilidade	Significado	Objetivo
COGNITIVA	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral.	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as ideias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
ANALÍTICA	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
COMPORTAMENTAL	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
DE AÇÃO	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão socioeconômica da instituição em que trabalha.

FONTE: MOTTA, A arte de ser dirigente (2010, p.29)

Segundo Maximiano (2012, p.13) há duas fontes principais do conhecimento administrativo: a própria experiência prática e os métodos científicos. O administrador moderno possui um considerável acervo teórico, parte da cultura coletiva, produto das transmissões de conhecimentos, mas a experiência prática

continua sendo uma importante fonte de conhecimento sobre como administrar. Na figura 1, podemos observar o processo de formação e disseminação do conhecimento administrativo.

FIGURA 1- Processo de disseminação do conhecimento administrativo



FONTE: MAXIMIANO, Teoria geral da administração, 2012, p. 14.

2.3.1 A arte de ser dirigente

“Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos tem liberdade para marcar seu próprio compasso”. (MOTTA, 2010, p,19). A gerência, por vezes é definida como uma área racional e burocrática, não obstante é também a arte de pensar, de decidir, de agir, é a arte de fazer acontecer e obter resultados. Assim como a arte, que permite a liberdade de expressão e abre espaço para as particularidades de cada artista, também tem o seu caráter racional, ao estar inserida em determinada escola ou segmento. Como em uma orquestra, os dirigentes são também responsáveis pelo trabalho de outros

funcionários nas organizações, ou seja, o sucesso da organização depende diretamente da sua regência. (MOTTA,2010)

Sendo assim, na arte da direção, os artistas são representados pelos gerentes, ou administradores (também chamados de chefes ou dirigentes) sendo eles os agentes ou protagonistas do processo administrativo”. (MAXIMIANO, 2012, p. 135)

Um dos maiores nomes da Administração Científica afirma que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar, e controlar e, sendo assim, não é privilégio exclusivo do chefe ou dos dirigentes da empresa, mas sim, uma função que se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social. Dito isso, o pessoal das empresas tem uma valor e porta diferentes capacidades (FAYOL, 1990).

De encontro a Fayol, Mintzberg (1973) diz que o trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Para ele, estas funções se combinam com o desempenho do papel, principalmente quando se refere a administração dos recursos e a tomada de decisões.

Percebe-se então, que o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidade técnicas normalmente associadas à área funcional do gerente; habilidades humanas; e habilidades conceituais que propiciam uma visão sistêmica. Não podemos definir a gerência como sendo apenas racional, nem apenas irracional, e por este motivo, ela se torna uma arte. (BOOG,1991).

Dito tudo isso, tomamos como conclusão a definição de Teixeira e Mink (2000, p. 72) “o gerente moderno precisa reunir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional”.

2.3.2 O gestor da Micro e Pequena Empresa

No mundo do trabalho contemporâneo, vivemos em uma “sociedade de organizações”, e assim, dependemos dos executivos não importando como eles são chamados- gerentes, administradores, gestores- desde que quando pagos, dirigem as organizações, fazendo-as funcionarem e mostrarem desempenho. (DRUCKER, 2012, p. 1)

Para Drucker (1990, p.6): “Muitos administradores são gerentes - mas não todos. Mas muitos não administradores estão também se tornando gerentes na sociedade moderna”. Entretanto, segundo ele, muitos pequenos empresários

fundam seus negócios por terem grande imaginação para produtos, grandes habilidades para promoção e desenvolvimento, todavia não possuem nenhum senso financeiro e mesmo assim se forçam a trabalhar na área financeira e em outras áreas que lhes faltam habilidade. Ao gastarem tempo realizando tarefas que não são seu forte, negligenciarão aquilo que sabem fazer bem. Em geral, esse tipo de empresa morre, perdendo as vantagens iniciais trazidas por seus fundadores. (DRUCKER, 2010, p.17)

Na empresa rudimentar, onde todas as funções são desempenhadas, muitas vezes, por uma só pessoa, a extensão das capacidades necessárias é evidentemente reduzida. (FAYOL, 1990, p.26)

O SEBRAE disponibilizou em seu Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013) uma pesquisa realizada pelo DIEESE, sobre emprego e desemprego, na Região metropolitana de Porto Alegre. Nesta pesquisa foi evidenciado que apenas 13,2% dos gestores das micro e pequenas empresas apresentam ensino superior completo.

QUADRO 3- Distribuição por porte, segundo escolaridade

Escolaridade	MPE	MGE		Total	Total ⁽¹⁾
		Média	Grande		
Analfabeto	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Fundamental incompleto ⁽²⁾	25,0	24,3	12,6	15,7	21,8
Fundamental completo ou médio incompleto	21,1	21,8	18,3	19,2	20,4
Médio completo ou superior incompleto	40,3	43,8	54,1	51,4	44,2
Superior completo	13,2	9,8	14,8	13,5	13,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

FONTE: DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego.

2.3.3 Gestão e sobrevivência em tempos turbulentos

“A tarefa da administração numa era de turbulência, é assegurar a sobrevivência da sua instituição, garantir sua solidez, e força estrutural, manter sua capacidade de adaptar-se, aproveitando as novas oportunidades oferecidas. ” (DRUCKER, 1980, p.1). Ou seja, para Drucker (1980) é preciso transformar

mudanças bruscas em oportunidades, pois as mudanças e turbulências sempre existirão, devendo estar o gestor sempre pronto para enfrentá-las.

McKenna (1999) descreve que as transformações atuais são tão rápidas que as verdades de ontem se tornam as ficções de hoje, a até mesmo os membros mais qualificados e inteligentes da sociedade tem dificuldade para acompanhar a avalanche de novos conhecimentos diários; aqueles que não são capazes de se adaptar rapidamente as mudanças acabam tornando-se trabalhadores obsoletos. Além disso, os administradores precisam aprender a viver com a incerteza, adquirindo sentidos de tendência de mercado, estando dispostos a assumir riscos e saber reduzir seus prejuízos, caso as coisas saiam erradas. É necessário também:

Formar relações com fornecedores, distribuidores, investidores e clientes. Estas relações são mais importantes que preços baixos, promoções ou tecnologias avançadas. Mudanças no Mercado podem alterar rapidamente os preços e as tecnologias; relações próximas, porém, podem durar a vida inteira. (MCKENNA,1999, p.15)

Poucas pessoas conseguem ouvir com a mente aberta, testar novas ideias, refletir sobre o sucesso e falhas - e isso não exige um QI alto, ou um diploma em administração. Pessoas que agem assim, evoluem e sentem-se cada vez mais à vontade com mudanças, ajudando suas empresas a se adaptarem numa economia global que muda rapidamente. (KOTTER 1999, p.182)

Finalizando esta seção, destaca-se a ideia de Drucker (2012, p.13)

Ainda que a empresa sobreviva à crise- e muitas não sobrevivem- em geral, ela perde seu potencial anterior de crescimento e fica com este permanentemente tolhido, ou se recupera, mas fica com cicatrizes profundas e permanentes.

2.4 Estratégias empresariais

A palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato. Desde sua origem esteve associada à visão militar, apenas após a Renascença passou a ser utilizada como a arte da guerra. Modernamente a palavra estratégia passou ainda a estar associada a jogos e no sentido comum adquire significado de habilidade no sentido de esperteza e artimanhas. Mais tarde, na década de 60, a utilização do termo estratégia em administração procurou trazer a esta uma perspectiva científica. (MOTTA, 2010,

p.79). “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 70)

O conceito de administração estratégica já mudou e continua a mudar, assim sendo, falta consenso sobre o que realmente significa. E, embora a definição possa parecer clara e simples, implementar o processo em uma empresa é muito difícil. (CERTO et al., 2005). De acordo com este autor, “Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.” (2005, p. 3)

Segundo McKenna (1999, p. 97) “o desenvolvimento de uma estratégia sólida é a chave para o sucesso mercadológico [...] a companhia deve ter boa compreensão de si mesma-seus pontos fortes e fracos, suas metas e seus sonhos”.

Já Ansoff e McDonnell (1993) definem administração estratégica como um enfoque sistemático para posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo a garantir seu sucesso e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

2.4.1 O processo de administração estratégica

Segundo Born (2014) é possível estabelecer um roteiro de plano estratégico a ser seguido, onde inicialmente analisamos a empresa, depois realizamos uma análise estratégica e formulamos a estratégia sem esquecer da análise financeira.

O processo de administração estratégica envolve muitas etapas, que segundo Certo et al. (2005) se resumem em cinco: Análise do ambiente (interno e externo), estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivos), formulação da estratégia, implementação de estratégias, controle estratégico e feedback ao fim de cada etapa.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20) a formulação da estratégia pode ser estudada através de dez escolas sendo elas:

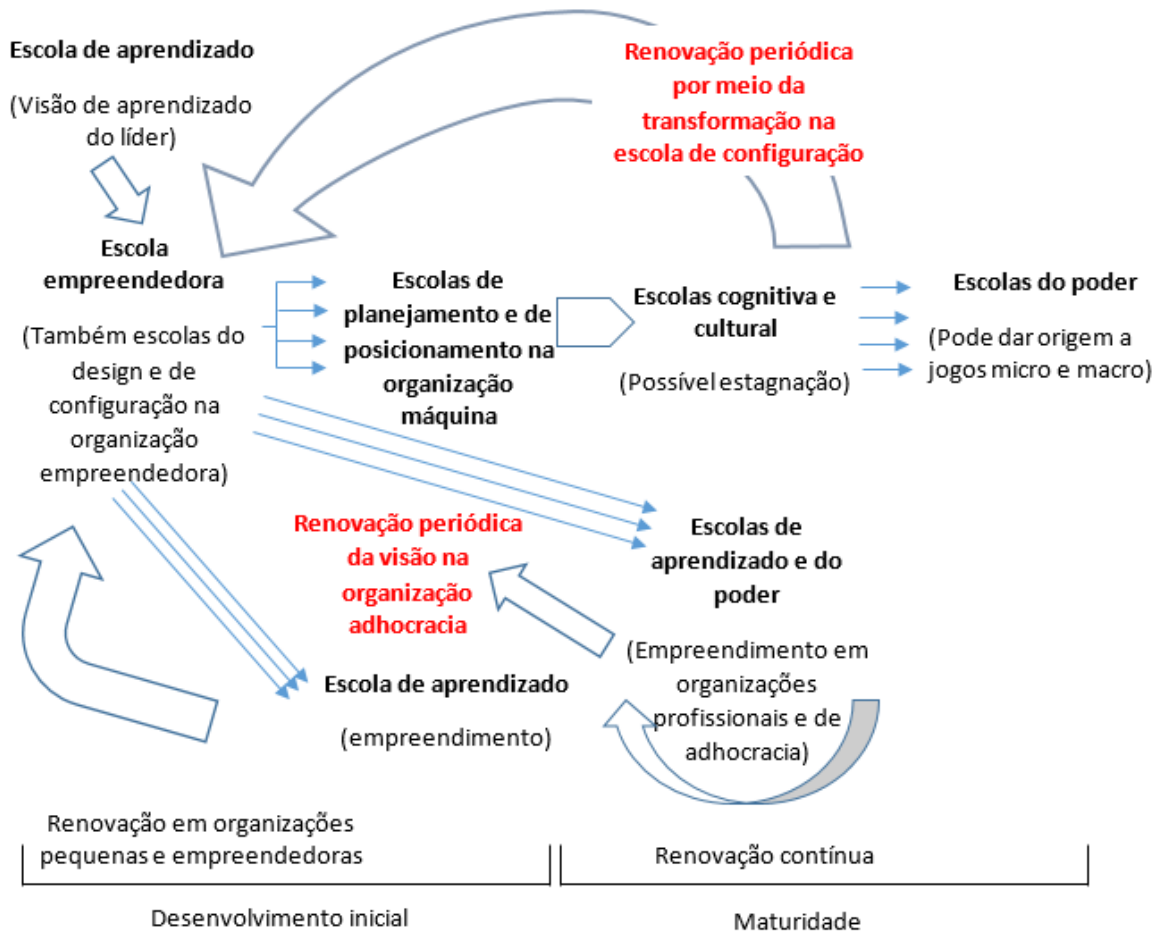
- A escola do design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A escola do planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- A escola do posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;

- A escola empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário
- A escola cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
- A escola de aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- A escola do poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- A escola cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- A escola ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- A escola de configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, se preocupando mais como deve ser realizada a formulação das estratégias do que como elas se formam. As demais seis escolas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia tal como se dá em cada empresa, se preocupando menos com o a formulação ideal preestabelecida. Finalmente, a escola de configuração agrupa todas as escolas anteriores através do processo de formulação de estratégias, seu conteúdo, sua estrutura organizacional e seus contextos. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.21)

As organizações não costumam adotar e permanecer em uma única abordagem de estratégia ao longo de sua existência, geralmente utilizam estratégias diferentes no início do desenvolvimento, na maturidade e na renovação, como mostra a figura 2. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.345)

Figura 2- Sequenciando as escolas de formulação de estratégia.



FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010, p.347).

Conforme a figura 2, as organizações e empresas começam sua vida com forte liderança e influência do fundador, que toma a frente e a coloca no caminho de desenvolvimento rumo a maturidade, geralmente baseada em aprendizagem pessoal anterior. Esta visão inicial também pode ser copiada de outra organização. Existem casos onde não existe uma visão inicial, ela é criada em conjunto com o desenvolvimento da empresa. Sendo assim, as escolas que melhor descrevem este estágio inicial são a cognitiva, empreendedora, do design e, principalmente, a do aprendizado. As pequenas empresas tendem a ficar neste estágio por toda a sua existência. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.348).

Em um segundo momento, o da maturidade, observamos constantes conflitos, uma vez que os profissionais lutam entre si pelos recursos limitados, utilizando toda espécie de estratégia para justificar suas iniciativas perante as dos

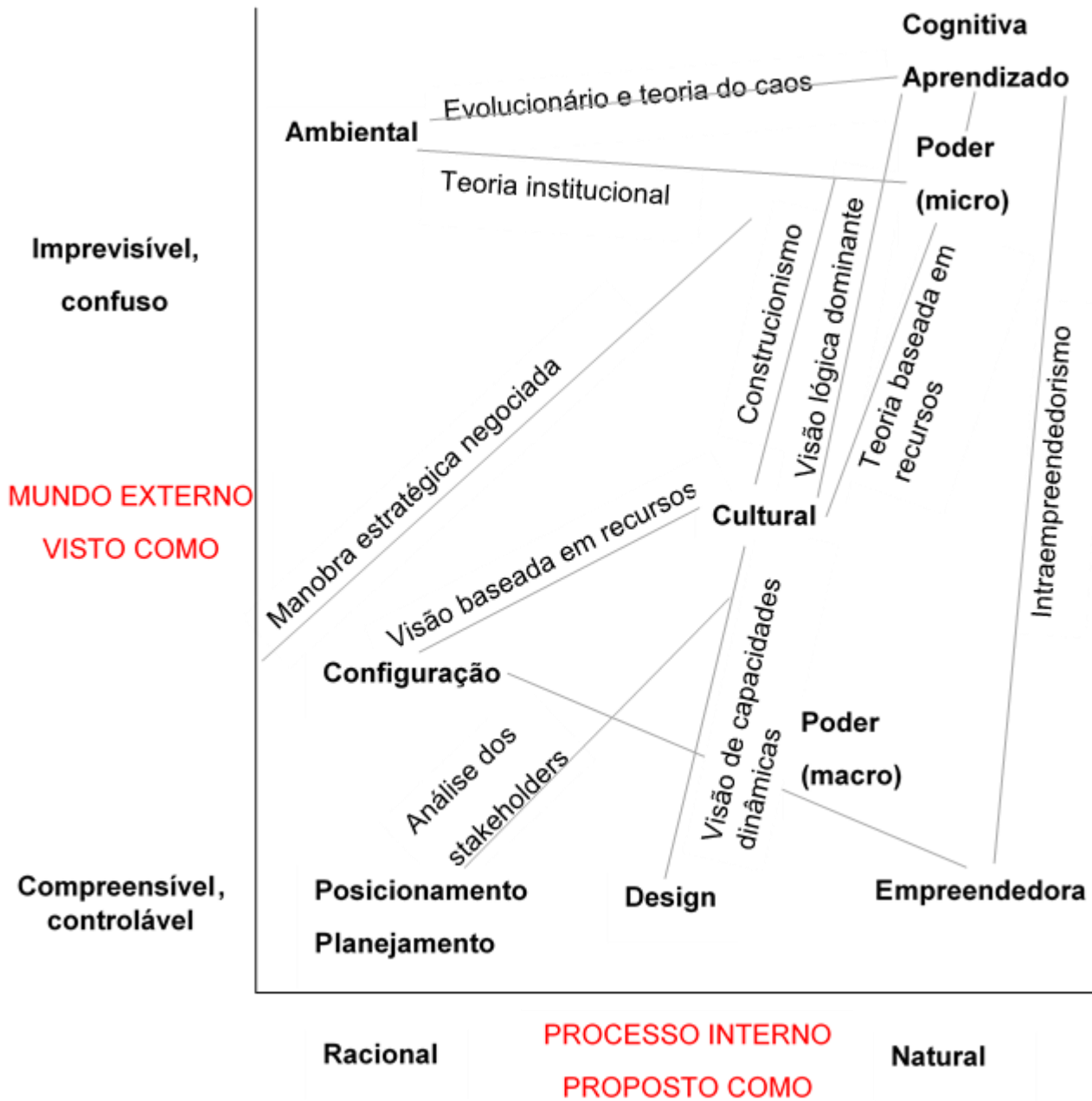
colegas, destacam-se nesta fase de maturidade as escolas do poder e do posicionamento. A maturidade é também fase de constante aprendizado organizacional. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.350).

Na estagnação, o ambiente continua se modificando vindo à tona a escola ambiental e cultural, bem como a escola cognitiva explicando a resistência a mudança. Após a estagnação é hora da renovação, e ela se dá de três formas: operacional (corte de custos), estratégica (mudança de posições estratégicas) e visionária (nova perspectiva estratégica). Diferentemente da visão inicial, a visão de renovação deve acompanhar a produção que segue em grande escala, pois já atingiu a maturidade. Dito isso, as escolas que mais se destacam na fase de renovação são a do design e de planejamento. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.351)

Assim como as organizações não costumam adotar apenas uma escola de estratégia ao longo de sua existência, os fenômenos do mundo externo influenciam diretamente no processo interno proposto de estratégia, como podemos observar na figura 3. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.344)

Na figura 3 podemos observar quatro vértices, no primeiro vértice estão as escolas de planejamento e posicionamento, agrupadas por processos racionais em ambientes supostamente controláveis; a escola cognitiva, do aprendizado e do poder estão no vértice oposto por serem processos mais naturais em ambientes considerados imprevisíveis. Nos outros dois vértices encontramos a escola empreendedora que busca controlar um processo natural e a escola ambiental que espera que a organização responda de forma racional a um ambiente que não pode controlar. As outras escolas encontram-se todas em posição intermediária. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.345)

Figura 3- Mapeando as escolas de formulação de estratégia



FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, (2010, p.347).

Outro viés do estudo de estratégia é apresentado por Porter (1989) a partir de cinco forças competitivas (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos). A figura 4 apresenta todos os

elementos da estrutura organizacional que podem dirigir a concorrência em uma indústria.

Para Porter (1989) a estratégia empresarial deve surgir de uma compreensão baseada nas regras da concorrência que determinam a atratividade, modificando, em termos ideais, essas regras a favor da empresa. Cada empresa, por ser única, deverá avaliar os elementos que estão presentes e mais influenciam na sua concorrência.

Figura 4-As cinco forças competitivas de Porter



FONTE: PORTER, Vantagem competitiva, 1989, p. 5.

A partir das cinco forças competitivas Porter (1989, p.9) define três estratégias genéricas de posicionamento dentro da indústria: diferenciação, liderança em custo e de foco, conforme observamos na figura 5 a seguir.

Figura 5- As estratégias genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

FONTE: PORTER, Vantagem competitiva, 1989, p. 10.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia de enfoque visa a vantagem de custo (enfoque em custo), ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em um segmento estreito. Para criar uma vantagem competitiva, a empresa precisa escolher uma estratégia, visto que ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade. (PORTER, 1989, p. 10)

A liderança em custo é a mais clara das estratégias e se resume em ser líder do setor em custo, para obter esta liderança, a empresa pode buscar economias de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias-primas. A segunda estratégia, de diferenciação, a empresa busca ser única em sua indústria, através de dimensões amplamente valorizadas pelos seus consumidores. A diferenciação pode ser baseada no produto, no sistema de entrega ou até no método de marketing. Para se diferenciar, a empresa deve escolher elementos em que quer se diferenciar, e investir nos mesmos. (PORTER, 1989, p. 12)

A terceira e última estratégia é a do enfoque, e está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, através da escolha de um segmento ou um grupo de segmentos que irá atender. Esta estratégia tem duas variantes: enfoque em custo e enfoque em diferenciação. No primeiro a empresa

busca uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e no segundo busca diferenciação em seu segmento-alvo. O segmento-alvo deve ser composto de consumidores com necessidades incomuns, que os diferem dos demais segmentos-alvos (PORTER, 1989, p. 13).

Embora existam muitas produções científicas a respeito de estratégia empresarial, bem poucas empresas sabem executar um planejamento estratégico. Alday (2000) propõem um modelo com uma série de processos para execução da administração estratégica. Esta série contempla cinco etapas básicas, sendo elas: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e controle estratégico que são apresentadas a seguir.

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente

Esta primeira etapa contempla a análise do ambiente, através da qual são identificadas as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa. Os gerentes nessa fase deverão mapear os fatores internos e externos que podem influenciar os objetivos estratégicos da empresa, trata-se de um diagnóstico estratégico. Munida desse diagnóstico estratégico inicial, a empresa estará provida de informações para se antecipar as mudanças futuras e prepara-se para agir internamente e externamente, aproveitando oportunidades e protegendo-se das ameaças. Existem ferramentas que auxiliam nesta etapa, como veremos adiante. As principais são: Matriz SWOT (ambiente externo e interno), Canvas (ambiente externo e interno), matriz de Ansoff (ambiente interno), cinco forças de Porter (ambiente externo), matriz BCG (análise de produtos e serviços).

Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz Organizacional

A segunda etapa consiste no estabelecimento de uma diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Os principais indicadores a serem criados são a missão e definição dos objetivos organizacionais. A missão deverá expressar o motivo da existência ou a finalidade da organização, já os objetivos são as metas que a empresa busca atingir. Além desses indicadores principais, as empresas têm implementado outros dois: visão e valores. A visão é onde a empresa aspira chegar

e que buscam tornar-se e os valores como expressão da filosofia e da cultura da empresa.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia Organizacional

A terceira etapa é a formulação da estratégia. Estas estratégias a serem formuladas deverão ir ao encontro dos objetivos anteriormente definidos. Através dessas ações a organização deverá proteger-se dos concorrentes e assegurar o sucesso da organização. Como o ambiente externo está sempre em constante mudança, estas ações deverão ser modificadas ao longo do tempo, assim como quando os objetivos são modificados.

Etapa 4 - Implementação da estratégia Organizacional

Na terceira etapa é chegada a hora de colocar as ações em prática. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios das três etapas anteriores.

Esta é considerada a etapa mais difícil, pois nela serão identificadas as limitações da empresa frente ao planejamento estratégico anteriormente realizado. Somente 10% das estratégias planejadas são realmente implementadas (ANDION, 2006).

É fundamental que todos os funcionários estejam a par dos objetivos e unam forças para que a implementação do planejamento estratégico, só assim, se obterá efetividade.

Etapa 5 - Controle estratégico

A última etapa consiste no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica, visando aprimorá-lo sempre que necessário e assegurar o seu correto funcionamento. Neste momento, pode-se perceber que certas ações poderiam ter sido realizadas de uma melhor forma, ou até mesmo que não foram eficientes a organização.

2.4.2 Ferramentas de estratégia empresarial

Existem muitas ferramentas que auxiliam no processo de formulação de estratégia, uma delas é a **Matriz BCG** introduzida pelo Boston Consulting Group, que oferece um método útil apontando para as decisões de participação futura da empresa nas diversas áreas estratégicas do negócio. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993). Como podemos identificar na figura 6 a participação relativa de mercado aliada ao crescimento do mercado categoriza o produto/ serviço em estrela, problema, vaca leiteira e abacaxi.

É possível observar que a “estrela” pode vir a se tornar “vaca leiteira” e que o “questionamento” pode vir a se tornar “estrela”. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 96)

FIGURA 6- Matriz BCG - Boston Consulting Group



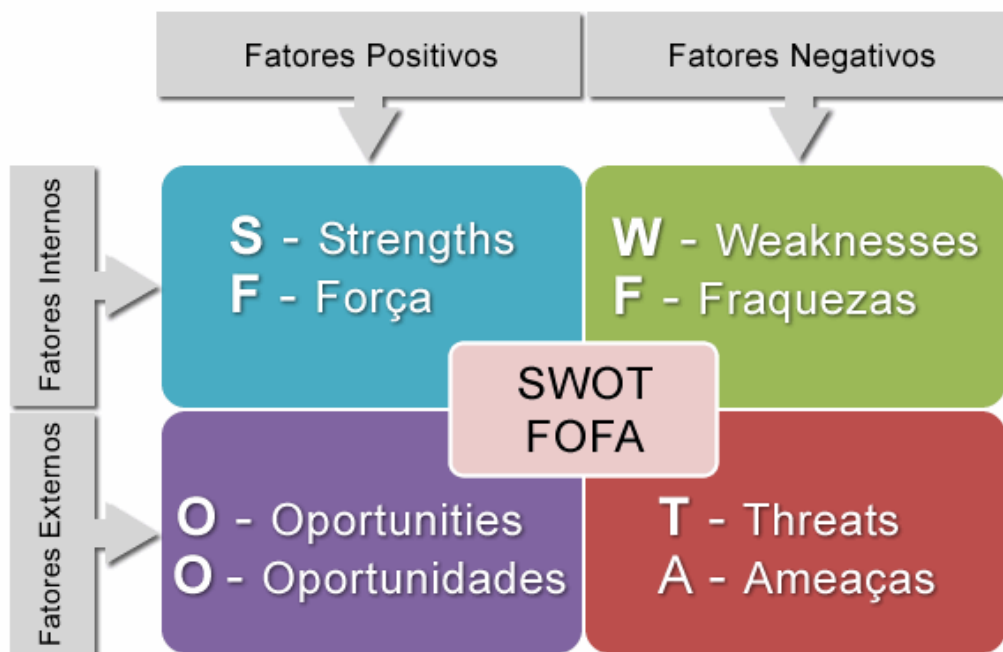
FONTE: ANSOFF; MCDONNEL, Implantando a administração estratégica ,1993, p.96.

- A “estrela” deve ser bem tratada e reforçada;
- O “abacaxi” talvez deva ser liquidado, a menos que haja razões fortes para mantê-lo;
- A “vaca leiteira” deve controlar (severamente) seus investimentos e enviar os fundos excedentes a administração central;
- O “questionamento” precisa ser analisado para se determinar se vale a pena fazer neles o investimento necessário para vir a se tornar “estrela”.

Outra importante ferramenta estratégica para análise de cenário é a **matriz SWOT**, segundo Kotler (2000, p.98) a análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio e seu mercado, como podemos observar na figura 7.

Os pontos fortes e pontos fracos são do ambiente interno, ou seja, se referem a empresa e, por isso, podem ser controlados. Já as oportunidades e ameaças são do ambiente externo, se referem ao mercado e são incontroláveis. Após identificar as quatro variáveis, deve-se realizar o cruzamento entre forças e ameaças, forças e oportunidades, fraquezas e oportunidades e fraquezas e ameaças e, através destes cruzamentos, criar objetivos estratégicos. (BORN, 2014)

Figura 7- Matriz SWOT



FONTE: BORN, Construindo o plano estratégico, 2014, p. 190.

Existem inúmeros segmentos que devem ser considerados nos fatores externos, como por exemplo: segmento demográfico, segmento econômico, segmento político e jurídico, segmento sociocultural, segmento tecnológico e segmento global (HITT, 2008).

Ansoff e McDonnell (1993) criaram uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, a **matriz de Ansoff**, que pretende determinar qual o caminho que a empresa deve tomar para o seu crescimento. Este caminho passa

por três campos de reflexão sobre o mercado (existentes e novos) e produtos e serviços (existentes e novos). Relacionando as variáveis anteriores surgem quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação, como podemos verificar na figura 8.

Penetração de mercado é a estratégia de explorar os produtos existentes em um mercado já existente; desenvolvimento de mercado é a estratégia de explorar um mercado novo com os produtos já existentes; desenvolvimento de produto é a estratégia de explorar mercados existentes com novos produtos e por fim, diversificação é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos. (MAXIMIANO, 2012).

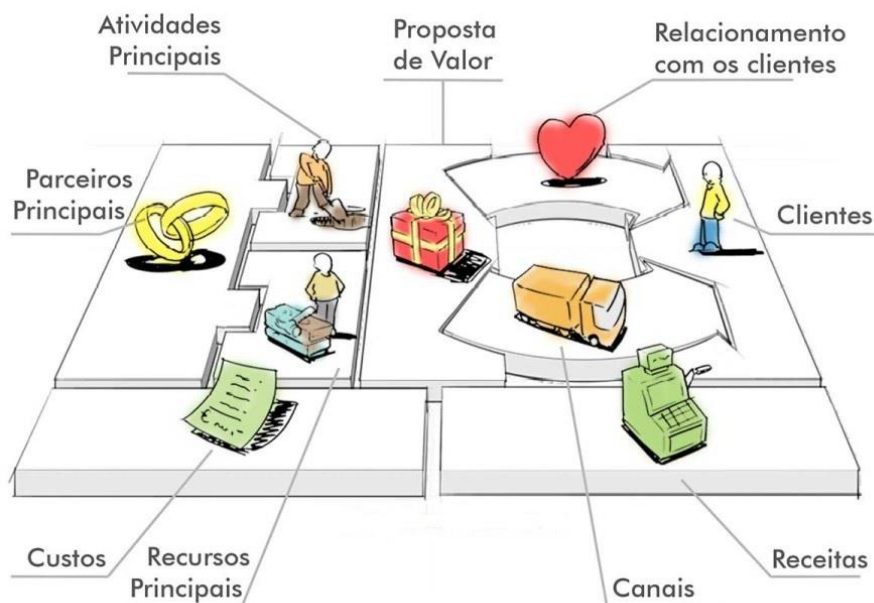
Figura 8- Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

FONTE: BORN, Construindo o plano estratégico, 2014, p. 202.

Osterwalder (2011) criou uma ferramenta muito útil para estratégia e, que pela sua fácil visualização, é utilizada por muitas empresas: o **Canvas**. Esta ferramenta é um quadro que conta com nove componentes como vemos na figura 9 a seguir.

Figura 9- Canvas



FONTE:OSTERWALDER, Business Model Generation, 2011, p.25)

O objetivo do Canvas é preencher o quadro com os nove componentes identificados na empresa (OSTERWALDER,2011, p.26) sendo eles:

- **Clientes:** define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir;
- **Proposta de valor:** descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico;
- **Canais:** as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas;
- **Relacionamento com clientes:** descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos;
- **Fontes de receita:** O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro);
- **Recursos Principais:** descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar;
- **Atividades-chave:** descreve as principais ações desenvolvidas para a empresa funcionar;

- **Parcerias principais:** descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;
- **Estrutura de custos:** descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

2.4.3 Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas

Segundo Bortoli (1997), 80% dos problemas das micro e pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% referem-se a falta de recursos. Fato esse, salienta a urgência das pequenas empresas aplicarem estratégia na sua gestão. Empresas que possuem planejamento estratégico, tem receita e crescimento 50% maiores que nas empresas que não possuem. (TIFFANY; PETERSON,1998)

Enquanto as grandes empresas contam com equipes de consultores e analistas para reunir informações para elaboração e implementação do planejamento estratégico, uma pequena empresa realiza essa prospecção de maneira mais informal, mediante acompanhamento de imprensa especializada, acesso periódico à Internet e informações e estatísticas públicas (CASTOR, 2009)

Sobre a capacidade de pensar estrategicamente, há pequenos e médios empresários e administradores capazes de entender situações complexas com facilidade e de articular respostas globais para eles, em contrapartida, administradores de grandes empresas que, apesar de disporem de todo arsenal de informações e de assessoria especializada para interpretá-las, não são capazes de entender corretamente os problemas estratégicos que enfrentam e articular respostas às alterações significativas que se processam a sua volta. (CASTOR, 2009, p.8)

Terence (2002) apresenta algumas etapas para o processo de planejamento na pequena empresa. Primeiramente deve-se analisar as características dessa pequena empresa, posteriormente deve-se identificar os fatores que tem inibido o processo de planejamento, para então estudar alguns métodos para reduzir ou eliminar estes fatores inibidores.

O planejamento é extremamente importante para as pequenas empresas, pois as mesmas não conseguem competir em várias frentes, devendo saber onde é melhor investir seus recursos para não exaurir seus escassos recursos financeiros. Um erro de gestão na pequena empresa interfere diretamente na sobrevivência da mesma (TERENCE, 2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram aplicados neste trabalho, relatando como os dados foram coletados e analisados, os sujeitos da pesquisa e atmosfera do ambiente. Gil (2010) define pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõem das informações necessárias para se responder ao problema, ou quando as informações que se possui não são suficientes para respondê-lo. Oliveira (2001, p.118) define que:

Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia científica, tanto em termos de forma como de conteúdo. Nas pesquisas, em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. (OLIVEIRA, 2011, p.118)

A pesquisa em administração é definida por Hair Jr. et al (2005) como a busca da verdade reunindo, analisando, interpretando e relatando informações para que as decisões administrativas se tornem mais eficientes.

3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia proposta foi realizada tendo em vista a sua aplicação no entendimento da utilização de estratégias nas micro e pequenas empresas dos setores alimentício, empório, saúde e lazer, telecomunicações, abastecimento e tecnologia, do município de Porto Alegre. Com base nos objetivos desta pesquisa, o presente trabalho classifica-se como exploratório para se beneficiar de maior flexibilidade existente na fase de preparação da pesquisa, bem como na coleta e análise do material encontrado. Segundo Gil (2010, p.27) “ Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho se utilizará de uma abordagem qualitativa. Segundo Oliveira (2011, p. 117):

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese,

ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e, permitir em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. (OLIVEIRA,2011, p.117)

Roesch (2005, p.150) argumenta que “a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

3.2 Estratégia de pesquisa

A pesquisa consistirá em uma etapa exploratória, no primeiro momento, com intuito de levantar dados a partir de fontes secundárias, tais como artigos, livros teses e dissertações sobre estratégias empresariais em períodos de mudanças sociais, econômicas e políticas. A partir da construção de um conhecimento relacionado ao tema, foram aplicadas entrevistas em profundidade, de roteiro semiestruturado com gestores de pequenas empresas a fim de confrontar os dados a partir da perspectiva de diferentes atores.

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de múltiplos estudos de casos, uma vez que houve comparação de mais de um caso. Sendo assim, a pesquisa foi realizada a partir de um estudo qualitativo de natureza exploratória com estudo de múltiplos casos.

3.3 Critério de seleção de caso

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas empresas, de acordo com critérios estabelecidos, sendo estes: ser classificada como uma micro ou pequena empresa (segundo a classificação pelo número de funcionários, proposta pelo SEBRAE, em seu anuário do trabalho na Micro e Pequena empresa (2013)); ter ano de constituição anterior ou durante à crise econômica brasileira de 2014/2016, ter sobrevivido a crise citada anteriormente e seus gestores não possuírem formação acadêmica em Administração de Empresas. Além disso, por se tratar de um estudo comparativo, foram consideradas empresas de diferentes segmentos, para verificar se ocorreriam diferenças.

Com base no exposto, foram identificados oito gestores, por acessibilidade, sem formação acadêmica em Administração de Empresas, de micro e pequenas empresas de Porto Alegre. O trabalho visa buscar elementos que auxiliem na determinação de estratégias empresariais utilizadas por estes gestores em tempos de crise econômica, a fim de garantir a sobrevivência das empresas que gerem. Nos quadros a seguir observa-se a caracterização do perfil dos gestores pesquisados e dados profissionais.

Quadro 4- Caracterização do perfil dos gestores das empresas pesquisadas

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Gênero	Formação	Graduação
E1	30	Casado	Masculino	Ensino médio completo	-
E2	28	Solteiro	Masculino	Superior Completo	Engenharia de Produção
E3	28	Solteiro	Masculino	Superior Completo	Engenharia Mecatrônica
E4	33	Solteiro	Masculino	Superior Completo	Engenharia de Produção
E5	27	Solteiro	Masculino	Superior completo	Ciências Econômicas
E6	22	Solteira	Feminino	Superior Incompleto	Engenharia de Produção
E7	33	Casado	Masculino	Superior Completo	Educação Física
E8	25	Solteira	Feminino	Superior Incompleto	Educação Física

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados

3.4 Coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram coletados através de uma abordagem qualitativa, como forma de entrevista em profundidade. A coleta de dados foi realizada com base em dados primários e secundários. Os dados primários foram efetuados através de entrevista semiestruturada, pessoal, pré-agendada e com autorização para gravação com os gestores das micro e pequenas empresas.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com duração máxima de 1h e 12 minutos, onde o entrevistado foi incentivado a falar abertamente sobre o assunto proposto. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos objetivos específicos e da revisão de literatura apresentada no capítulo 2 (vide quadro 5 e Anexo 1). Também foi utilizado o termo de consentimento livre e esclarecido (vide Anexo 2).

Quadro 5 - Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
1. Identificar e descrever as características das empresas pesquisadas;	<p>Conceito de micro e pequena empresa</p> <p>Missão e visão</p> <p>Mix de produtos/serviços</p> <p>Público consumidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ramo da empresa. • Porte da empresa. • Número de funcionários. • Data da fundação da empresa. <p>1. Conte-me como a empresa foi criada.</p> <p>2. Na sua opinião, qual é a finalidade da empresa? Para que ela existe?</p> <p>3. Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?</p> <p>4. Qual o público-alvo da empresa?</p>
2. Identificar como os gestores das empresas pesquisadas aprendem e se capacitam para exercer suas atividades;	<p>Conhecimento gerencial: empírico versus científico</p> <p>Competências</p> <p>Habilidades gerenciais</p> <p>Formação do conhecimento</p> <p>A arte de ser dirigente</p> <p>O gestor da micro e pequena empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades que realizam • Cursos de extensão <p>5. Como você aprende coisas novas? Exemplifique.</p> <p>6. Como você se prepara e se capacita para realizar as atividades que executa na empresa?</p> <p>7. Quais conhecimentos você julga necessários para gerenciar uma empresa? Cite-os.</p> <p>8. Você acha que gerenciar a empresa tem lhe proporcionado momentos para desenvolver suas capacidades como gestor? Exemplifique.</p> <p>9. Quando você se depara com algum problema empresarial, a quem você recorre? Cite exemplos.</p>
	<p>Estratégias empresariais</p> <p>O processo de administração estratégica</p> <p>Dez escolas de estratégia de Mintzberg</p> <p>Cinco forças competitivas de Porter</p> <p>Estratégias genéricas de Porter</p>	<p>31. Das ferramentas a seguir, quais você conhece? Caso já as tenha utilizado na empresa, conte-me como foram utilizadas e para qual objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Matriz SWOT; b) Canvas; c) Matriz Ansoff; d) Estratégias genéricas de Porter; e) 5 Forças competitivas de Porter; f) Escolas de formulação de estratégia de Mintzberg; g) Matriz BCG; <p>10. Na sua empresa existe algum quadro/painel que vocês alimentam com os indicadores da empresa? Se sim, por que, e quais os indicadores constam nele?</p> <p>11. Você poderia me ordenar seus produtos/serviços por consumo (do maior para o menor)?</p> <p>12. Agora, você poderia ordenar seus produtos/serviços pelo valor de venda de cada um deles? (Não é necessário falar os valores, apenas a ordem do maior para o menor).</p> <p>13. Existe algum produto/serviço que não vende muito, mas ainda se mantém no portfólio da empresa? Se sim, por qual motivo ele ainda se mantém?</p>

<p>3. Identificar e descrever, caso existam, as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas;</p>	<p>Modelo de formulação estratégica de Alday</p> <p>Matriz BCG</p> <p>Matriz SWOT</p> <p>Matriz de Ansoff</p> <p>Canvas</p>	<p>14.Qual o produto/serviço que vocês mais estão promovendo no momento? Conte-me como o estão promovendo e o porquê da escolha desse produto/serviço?</p> <p>15.Quais você considera serem os pontos fracos e pontos fortes da empresa? Exemplifique-os.</p> <p>16.Sua empresa:</p> <p>a) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES EXISTENTE;</p> <p>b) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um mercado de consumidores que ainda não existe;</p> <p>c) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES JÁ EXISTENTE;</p> <p>d) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES que ainda não existe.</p> <p>Comente sua escolha.</p> <p>17.Atualmente, qual é a maior preocupação da empresa em relação a seus clientes?</p> <p>18.Você pesquisa a sua concorrência? Se sim, com que frequência e como você realiza essa pesquisa?</p> <p>19.Tratando-se de mercado, atualmente, quais são as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa? Como você as identificou?</p> <p>20.Em sua opinião, o que sua empresa tem que a concorrência não tem? Por que?</p> <p>21.No que a sua concorrência ainda está a sua frente? Porque ele está a sua frente? Você tem buscado de alguma forma equipara-se? Conte-me como.</p> <p>22.Se seus consumidores não comprarem seus produtos/serviços, que outros produtos/serviços você acredita que eles comprarão para suprir a mesma necessidade? Por que?</p> <p>23.Como é a relação da sua empresa com fornecedores? Como você escolhe/avalia os seus fornecedores?</p> <p>24.Você considera que sua empresa atua para todo o mercado ou atua para um segmento específico? Explique.</p> <p>25.Como você explicaria o que é estratégia para alguém?</p> <p>26.Como a empresa se planeja, organiza e age para alcançar seus objetivos?</p>
<p>4. Investigar os impactos da crise econômica nas empresas pesquisadas e como os gestores das empresas pesquisadas estão utilizando estratégias para sobreviver;</p>	<p>Crise econômica brasileira e micro pequena empresa</p> <p>Gestão e sobrevivência em tempos turbulentos</p>	<p>27.Em sua opinião a crise econômica afetou a empresa? Conte-me como.</p> <p>28.Você identifica alguma mudança na empresa devido à crise econômica? Exemplifique as mudanças (se afirmativo) e por que? (Se negativo).</p> <p>29.Quais fatores/ações/attitudes você acredita que contribuíram para a empresa ter sobrevivido a crise?</p> <p>30.Você utiliza alguma estratégia na empresa? Conte-me estratégias que já utilizou ou que esteja utilizando na empresa.</p> <p>32.Para finalizar: se você tivesse que dar um conselho para alguém que possui um negócio similar ao seu, qual seria? E o que você se disporia a ensiná-lo?</p>

FONTE: Elaborado pela autora a partir dos objetivos do estudo e literatura.

Já os dados secundários se referem à pesquisa bibliográfica, que compreende a utilização de livros, periódicos, dissertações, *Internet*, permitindo uma melhor compreensão das empresas selecionadas e da base teórica do trabalho desenvolvido.

3.5 Análise de dados

Posteriormente a coleta de dados, realizou-se a análise e interpretação dos dados buscando:

[...] organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, interpretação e procura do sentido mais amplo das respostas feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL,2010, p. 78)

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas o mais rapidamente o possível, estabelecendo-se cortes por tema ou assunto, para atender às suas categorias de análise. O material documentado, bem como as respectivas análises foram organizadas em relatório de pesquisa componente do estudo monográfico que se construiu.

O tratamento de dados foi a partir da análise de conteúdo das transcrições das entrevistas e, também, da análise no confronto dos dados primários com os dados secundários. As categorias de análise foram baseadas na revisão da literatura. Para finalizar foi realizada uma comparação entre as empresas escolhidas.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011)

3.6 Limitações da pesquisa

Apesar da metodologia utilizada, o seguinte trabalho apresenta algumas limitações. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados não podem ser generalizados, apenas agrupados segundo semelhança. Além disso, as entrevistas foram realizadas apenas com o relato dos gestores, sem observação da sua rotina de trabalho, que seria importante para aprofundar a análise.

E por último se pesquisou apenas oito empresas de um universo bem maior de micro e pequenas empresas de Porto Alegre.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da análise realizada, no ano de 2018, em oito micro e pequenas empresas do município de Porto Alegre.

A análise foi realizada por seções sendo elas os objetivos específicos do trabalho. A fim de facilitar o entendimento da análise e a organização do trabalho, cada seção corresponde a uma macro categoria. Cada macro categoria foi dividida em micro categorias, conforme resumo do quadro 6.

Nas macro categorias, serão apresentados os resultados das entrevistas através da análise das respostas dos entrevistados. Para esta análise se usará como embasamento o referencial teórico correspondente conforme quadro 6.

QUADRO 6- Resumo de macro e micro categorias de análise

Seções	Literatura	Macro categoria	Micro categoria	Perguntas
1. Identificar e descrever as características das empresas pesquisadas.	Conceito de micro e pequena empresa	Características das empresas pesquisadas.	Ramo das empresas	<ul style="list-style-type: none"> Ramo da empresa 3. Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
	Missão da empresa		Porte das empresas	<ul style="list-style-type: none"> Porte da empresa. Número de funcionários.
	Mix de produtos/serviços		Processo de fundação das empresas	<ul style="list-style-type: none"> Data da fundação da empresa. 1. Conte-me como a empresa foi criada.
	Público consumidor		Missão das empresas	2. Na sua opinião, qual é a finalidade da empresa? Para que ela existe?
			Público-alvo	4. Qual o público-alvo da empresa?
2. Identificar como os gestores das empresas pesquisadas aprendem e se capacitam para exercer suas atividades.	Conhecimento gerencial: empírico versus científico	Aprendizado e capacitação dos gestores.	O gestor da micro e pequena empresa	<ul style="list-style-type: none"> Atividades que realizam Formação e cursos de extensão
	Competências		Formação do conhecimento	5. Como você aprende coisas novas? Exemplifique.
	Habilidades gerenciais		Conhecimento gerencial: empírico versus científico	6. Como você se prepara e se capacita para realizar as atividades que executa na empresa?
	Formação do conhecimento			7. Quais conhecimentos você julga necessários para gerenciar uma empresa? Cite-os.
O gestor da micro e pequena empresa	8. Você acha que gerenciar a empresa tem lhe proporcionado momentos para desenvolver suas capacidades como gestor? Exemplifique.			
3. Identificar e descrever, caso existam, as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas.	Estratégias empresariais	Estratégias e Ferramentas estratégicas	Estratégias empresariais	25. Como você explicaria o que é estratégia para alguém?
	O processo de administração estratégica		O processo de administração estratégica	26. Como a empresa se planeja, organiza e age para alcançar seus objetivos?
	Dez escolas de estratégia de Mintzberg		Ferramentas de estratégia:	31. Das ferramentas a seguir, quais você conhece? Caso já as tenha utilizado na empresa, conte-me como foram utilizadas e para qual objetivo.
	Cinco forças competitivas de Porter		- Dez escolas de estratégia de Mintzberg	a) Matriz SWOT; b) Canvas; c) Matriz Ansoff; d) Estratégias genéricas de Porter; e) 5 Forças competitivas de Porter; f) Escolas de formulação de estratégia de Mintzberg; g) Matriz BCG.
	Estratégias genéricas de Porter		- Cinco forças competitivas de Porter	10. Na sua empresa existe algum quadro/painel que vocês alimentam com os indicadores da empresa? Se sim, por que, e quais os indicadores constam nele?
Modelo de formulação estratégica de Alday	- Estratégias genéricas de Porter	11. Você poderia me ordenar seus produtos/serviços por consumo (do maior para o menor)?		
Matriz BCG	- Modelo de formulação estratégica de Alday	12. Agora, você poderia ordenar seus produtos/serviços pelo valor de venda de cada um deles? (Não é necessário falar os valores, apenas a ordem do maior para o menor).		
Matriz SWOT	- Matriz BCG	13. Existe algum produto/serviço que não vende muito, mas ainda se mantém no portfólio da empresa? Se sim, por qual motivo ele ainda se mantém?		
Matriz de Ansoff	- Matriz SWOT	14. Qual o produto/serviço que vocês mais estão promovendo no momento? Conte-me		
Canvas				

			-Matriz de Ansoff -Canvas	<p>como o estão promovendo e o porquê da escolha desse produto/serviço?</p> <p>15. Quais você considera serem os pontos fracos e pontos fortes da empresa? Exemplifique-os</p> <p>16. Sua empresa:</p> <p>a) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES EXISTENTE;</p> <p>b) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um mercado de consumidores que ainda não existe;</p> <p>c) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES JÁ EXISTENTE;</p> <p>d) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES que ainda não existe.</p> <p>Comente sua escolha.</p> <p>17. Atualmente, qual é a maior preocupação da empresa em relação a seus clientes?</p> <p>18. Você pesquisa a sua concorrência? Se sim, com que frequência e como você realiza essa pesquisa?</p> <p>19. Tratando-se de mercado, atualmente, quais são as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa? Como você as identificou?</p> <p>20. Em sua opinião, o que sua empresa tem que a concorrência não tem? Por que?</p> <p>21. No que a sua concorrência ainda está a sua frente? Porque ele está a sua frente? Você tem buscado de alguma forma equipara-se? Conte-me como.</p> <p>22. Se seus consumidores não comprarem seus produtos/serviços, que outros produtos/serviços você acredita que eles comprarão para suprir a mesma necessidade? Por que?</p> <p>23. Como é a relação da sua empresa com fornecedores? Como você escolhe/avalia os seus fornecedores?</p> <p>24. Você considera que sua empresa atua para todo o mercado ou atua para um segmento específico? Explique.</p>
4. Investigar os impactos da crise econômica nas empresas pesquisadas e como os gestores das empresas pesquisadas estão utilizando estratégias para sobreviver.	Crise econômica brasileira e micro pequena empresa Gestão e sobrevivência em tempos turbulentos	Crise econômica na micro e pequena empresa	Impactos da crise econômica	27. Em sua opinião a crise econômica afetou a empresa? Conte-me como.
			Mudanças na empresa provocadas pela crise econômica	28. Você identifica alguma mudança na empresa devido à crise econômica? Exemplifique as mudanças (se afirmativo) e por que? (Se negativo).
			Estratégias utilizadas para sobreviver à crise econômica	29. Quais fatores/ações/attitudes você acredita que contribuíram para a empresa ter sobrevivido a crise? 30. Você utiliza alguma estratégia na empresa? Conte-me estratégias que já utilizou ou que esteja utilizando na empresa. 32. Para finalizar: se você tivesse que dar um conselho para alguém que possui um negócio similar ao seu, qual seria? E o que você se disporia a ensinar-lo?
5. Comparar as estratégias empregadas dentro as empresas pesquisadas.		Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas	Estratégias convergentes	Através da comparação das oito entrevistas
			Estratégias divergentes	Através da comparação das oito entrevistas

FONTE: Elaborado pela autora com base nas micro e macro categorias

4.1 Características das empresas pesquisadas

Esta macro categoria de análise (vide quadro 7) tem por objetivo identificar e descrever as características das empresas pesquisadas através das micro categorias: ramo das empresas, porte das empresas, processo de fundação das empresas, missão das empresas e o público consumidor das mesmas.

QUADRO 7- Resumo da macrocategoria: características das empresas pesquisadas

Macro categoria	Micro categoria	Definição/ Variação
Características das empresas pesquisadas.	Ramo das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empório • Tecnologia • Sistema automatizados • Clínica de Oftalmologia • Telecomunicações • Abastecimento de veículos • Atividade física, saúde e lazer • Alimentício
	Porte das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresas • Pequenas empresas
	Processo de fundação das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de mercado/demanda de mercado • Ideia de negócio • Busca por independência/autonomia • Fusão de empresas • Falência do dono anterior
	Missão das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de produtos e serviços • Gerar sustento/sucesso aos sócios • Satisfazer a necessidade dos clientes • Autonomia dos donos
	Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente x público-alvo • Dificuldade na definição de público-alvo • Apenas descrições demográficas, geográficas e comportamentais.

FONTE: Elaborado pela autora através de coleta de dados

O quadro 8 apresenta uma breve caracterização das empresas participantes, seu ramo, porte, número de funcionários e ano de fundação.

Quadro 8- Características das empresas pesquisadas

Entrevistado	Ramo da Empresa	Porte da empresa	Número de funcionários	Ano de fundação da empresa
E1	Empório	Pequena Empresa	30	1955
E2	Tecnologia	Microempresa	8	2002
E3	Sistema automatizados	Microempresa	1	2014
E4	Clínica de Oftalmologia	Pequena empresa	13	2015
E5	Telecomunicações	Pequena empresa	42	2001
E6	Abastecimento de veículos	Pequena empresa	12	2013
E7	Atividade física, saúde e lazer	Microempresa	1	2006
E8	Alimentício	Microempresa	2	2014

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados

4.1.1 Ramo das empresas

As micro e pequenas empresas no Brasil representam 99,2% do universo produtivo nacional nos mais diversos ramos de negócio. (CASTOR, 2009, p. 1)

Ao analisar as entrevistas pode-se verificar que o ramo das empresas seguiu diversificado, conforme proposto nos critérios de seleção de caso. A diversificação do ramo das empresas analisadas permite identificar se o resultado das análises é homogêneo ainda que com a heterogeneidade de ramos.

Como podemos observar no quadro 8, os ramos analisados foram: empório, tecnologia, sistemas automatizados, clínica oftalmológica, telecomunicações, abastecimento de veículos, atividade física, saúde e lazer e alimentício.

Segundo Kotler (2000), produto é um conjunto de elementos que satisfaz uma necessidade/desejo na ótica do cliente. Os produtos se dividem em tangíveis e intangíveis, bens (duráveis e não duráveis) e serviços ou a combinação dos dois. Uma linha de produto, por sua vez, é um conjunto de produtos que estão estreitamente relacionados entre si porque desempenham uma função similar, são vendidos ao mesmo grupo de clientes, são comercializados pelos mesmos canais, pertencem a um determinado nível/categoria de preços ou possuem os mesmos requisitos operacionais.

No quadro 9 podemos verificar os produtos e/ou serviços de cada empresa pesquisada. Algumas das empresas analisadas oferecem exclusivamente produtos ou serviços e outras oferecerem produtos e serviços.

Quadro 9- Principais produtos e/ou serviços das empresas pesquisadas.

Entrevistado	Principais produtos	Principais serviços
E1	Queijos, fiambres, vinhos, frutas secas, produtos naturais, pães e conservas.	Serviço de fatiar na hora os frios, uma particularidade do Mercado Público e da banca 43.
E2	Cabos e equipamentos para a área de automação industrial e armários inteligentes.	Desenvolvimento de software para o mercado de bancos e cartões de crédito/débito
E3		Instalação elétrica, eletrônica, projetos elétricos e eletrônicos, montagem e instalação de painéis. Modificação de máquina, modificação de processo, melhorias em máquinas, melhorias em processos e integração de máquinas novas. Desenvolvimento de software de CLP, e sistemas de supervisão. Desenvolvimento de um do novo produto ou uma máquina nova.
E4		Consultas oftalmológicas, exames, procedimentos e pequenas cirurgias: de catarata, de plástico ocular, pálpebra e cílios.
E5	Produtos de fibra ótica, desenvolvidos pra redes FTTH (acrônimo de Fiber-to-the-Home - Fibra para o lar).	
E6	Venda de combustíveis, óleos e lubrificantes.	Lavagem de carros.
E7		Aula de personal trainer presencial tanto em academias como a domicílio ou em parques, consultorias on-line, preparação de atletas de fisiculturismo, preparação para testes físicos, acompanhamento pós-cirúrgico, realização de cursos e palestras.
E8	Linhas de alimento congelado: linha maromba, linha fit e linha low carb. Além dos alimentos que são feitos de forma personalizável para alérgicos e intolerantes ou dietas restritivas prescritas por nutricionistas.	

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados.

4.1.2 Porte das empresas

Para Castor (2009) há diversas maneiras de definir micro e pequenas empresas, seja pelo faturamento anual, seja pelo número de funcionários. O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (2012) baseado na lei complementar nº 123 (2006) define a Pequena Empresa através do faturamento anual. Já o SEBRAE, em seu anuário do trabalho na Micro e Pequena empresa (2013) utiliza o número de funcionários para definir as Micro e Pequena Empresa, conforme quadro 1.

Este trabalho utiliza como parâmetro o mesmo empregado pelo SEBRAE, ou seja, como todas as empresas analisadas são de comércio e serviço, serão classificadas como microempresas as que tiverem até nove empregados e pequena empresa as que tiverem de dez a quarenta e nove empregados.

Cabe aqui salientar que as três microempresas analisadas que poderiam se enquadrar como microempreendedor individual segundo a Resolução da Receita Federal CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018 (por apresentarem um ou dois empregados), são desqualificadas dessa possível categoria por apresentarem faturamento anual superior a R\$: 81.000,00.

Segundo a Resolução da Receita Federal CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018, o MEI é o pequeno empresário individual que atende as condições abaixo relacionadas:

- a) tenha faturamento limitado a R\$ 81.000,00 por ano
- b) que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
- c) contrate no máximo um empregado;
- d) exerça uma das atividades econômicas previstas no Anexo XI, da 2018, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI.

Conforme o quadro 8, foram analisadas quatro microempresas e quatro pequenas empresas, ambas do município de Porto Alegre.

Quanto ao número de funcionários as microempresas apresentaram: um, dois e oito funcionários. E as pequenas empresas: doze, treze, trinta e quarenta e dois funcionários. Podemos concluir então, que o número de funcionários foi bem diversificado dentro do padrão estabelecido que abrangia de um a quarenta e nove funcionários.

4.1.3 Processo de fundação da empresa

Conforme quadro 8, as empresas analisadas tiveram sua data de fundação anterior ou durante a crise econômica de 2014/2016, respeitando o critério de seleção de caso. Cinco das empresas analisadas tiveram sua fundação datada antes da crise econômica brasileira de 2014/2016 e três durante a crise.

Sobre como a empresa foi fundada, podemos categorizar as respostas dos entrevistados em: oportunidade/demanda do mercado, ideia de negócio, busca por

independência/autonomia, fusão de empresas e falência do dono anterior. Conforme segue abaixo:

- **Oportunidade/demanda do mercado**

O proprietário teve a oportunidade de abrir o negócio a partir de uma demanda do mercado. No relato abaixo, após o fechamento de um armazém que existia na cidade e diante da demanda existente pelos produtos que fabricava, o dono decide comprar uma loja para seu negócio.

(E1) "A banca 43 foi criada e fundada a partir do primeiro sócio né, o proprietário, mais ou menos por volta de 1950, a partir do fechamento do Armazém Rio Grandense que era um armazém que existia na cidade, próximo desse local do Mercado Público. A partir do fechamento dessa empresa, surgiu a oportunidade de ter no mercado público uma banca que trabalhasse com produtos importados, vinhos, queijos com uma tradição de uma cultura um pouco alemã, o sócio proprietário fundador era Alemão. A escolha dos produtos foi para atender essa necessidade dessas pessoas, que na época, já tinham um grau de exigência de buscar produtos importados, de uma qualidade superior, queijos diferentes e essas coisas assim. Então, se originou a banca 43 que desde a época teve essa atividade dos produtos que a gente tem agora, claro que hoje pulverizou muito mais né a questão dos produtos importados em fim, queijos serviço de queijos e vinho, que hoje está bem em evidência, mas na época ela foi fundada a partir disso. Ela era um comércio, uma mercearia e a partir disso, surgiu essa ideia de você poder estar trabalhando com produtos importados."

Nessa outra situação, um dos donos trabalhava em uma empresa e identificou a oportunidade de abrir junto ao seu irmão a própria empresa de ramo semelhante a que trabalhava.

(E5) "Bom, a empresa foi fundada pelo meu pai. Ele trabalhava no estoque de uma empresa desse ramo e ele viu a oportunidade no segmento. Nessa época, junto com o irmão dele, ele resolveu abrir a empresa, que nesse momento contava apenas com dois funcionários. Depois de um tempo, o irmão dele decidiu sair da empresa e ele ficou "tocando" a empresa sozinho. Alguns anos depois eu comecei a trabalhar junto nessa empresa."

Outro exemplo é o entrevistado, que ao se inserir no mercado de trabalho verificou que já exercia um trabalho diferenciado dos demais profissionais e que poderia, então, criar sua própria empresa.

(E7) "Então, a minha empresa surgiu de uma necessidade que eu vi no mercado, quando eu me inseri no mercado de trabalho. Quando eu me inseri, o trabalho de personal trainer ainda não era muito requisitado, e muito bem visto. Na academia em que eu trabalhava não existia esse tipo de trabalho personalizado e vi que as pessoas ficavam sem orientação correta, devido à má vontade dos instrutores de musculação. Então eu comecei a notar que enquanto eu tinha 60 fichas de alunos na mão, os outros instrutores tinham três, quatro fichas na mão."

Comecei a perceber então, que o meu trabalho era mais personalizado, ainda que eu fosse funcionário da academia, naquela época. Foi então que decidi me inserir nesse mercado de personal trainer, onde eu entrei para fazer um trabalho mais personalizado com as pessoas né."

- **Ideia de negócio**

A empresa a seguir foi criada a partir de uma ideia de negócio nova que surgiu, durante uma visita técnica, nesse que viria a ser o primeiro cliente da empresa.

(E2) "A empresa foi criada a partir de uma visita técnica que o nosso diretor fez, no bar do colégio Farroupilha. Ele foi lá "pra" consertar uma máquina de cheque, e nisso ai surgiu a ideia de automatizar o bar. Nosso diretor comentou com o dono desse bar que conseguia automatizar os equipamentos que ele tinha e a partir "daí" foi criada a empresa."

- **Busca por independência/autonomia**

Nos dois casos a seguir, os donos já exerciam atividades semelhantes em empresas que trabalhavam como funcionário ou terceirizado. Inconformados com as empresas anteriores e buscando autonomia, resolveram utilizar a experiência prévia para abrir seus próprios negócios.

(E3) "Bom, eu trabalhava numa empresa em Porto Alegre que atendia o sistema do DMAE de bombeamento e tratamento de água e esgoto. Eu era Engenheiro nessa empresa, mas eu estava insatisfeito com o meu cargo e o meu salário e eu não tinha perspectiva de crescimento. Resolvi então, pedir demissão e fui fazer meu curso de pós-graduação em segurança do trabalho. Nesse meio tempo, um dois, três meses depois, uma antiga empresa que eu atendia quando era funcionário do DMAE, me ligou para fazer um atendimento numa obra do DMAE que eu tinha tocado quando era funcionário. Eu respondi que eu não poderia atender porque eu tinha saído da empresa. Um tempo depois eles me ligaram oferecendo um contrato de prestação de serviço durante um ano e eu só tinha que fazer um CNPJ para fazer esse contrato. Aí eu acertei os valores e como iria funcionar o atendimento. Ao mesmo tempo, o pai da minha namorada trabalhava como gerente de engenharia numa empresa em Canoas e nessa época eles estavam fazendo umas máquinas de teste de interruptores e ele me contratou para fazer o projeto e o software dessa máquina. Daí juntando esse contrato e essas máquinas em Canoas eu abri o meu CNPJ e comecei a fazer esta prestação de serviço que eu "tô" fazendo até hoje."

(E8) "Primeiramente a gente trabalhava de forma terceirizada para outra empresa, na qual a gente pegava a alimentação, repassa para os clientes e tirava uma porcentagem em cima. Trabalhamos assim durante 6 meses e daí começamos a conhecer o mercado, ver como era feito esse tipo de alimentação, qual era a forma de refrigeração, quantidade que se usava nas comidas, divulgação, forma de venda. E então com o tempo tivemos um atrito com essa pessoa que nos repassava os alimentos, porque nós queríamos comprar por um valor mais baixo para ter mais lucro visto que

estávamos vendendo muito. E a pessoa não entrou em um acordo de porcentagem. Assim a gente decidiu criar a nossa mesa empresa, na qual a gente começou o processo desde o início. Compramos os insumos, compramos potes adequados para armazenagem, desenvolvemos um logo, fizemos adesivagem dos potes com o logo da empresa, e foi assim que começou a história da empresa. “

- **Fusão de empresas**

Uma das empresas pesquisadas foi fundada a partir da fusão de três médicos que já tinham suas clínicas, mas resolveram oferecer em somente um local ambos os serviços.

(E4) "Foram três médicos oftalmologistas que resolveram se juntar, juntaram as duas clínicas. Os dois já trabalhavam juntos, um deles era retinólogo, fazia cirurgia de catarata e o outro fazia plástica ocular. E terceira sócia veio agregar com os exames, que ela tinha equipamentos de exames. E assim eles fundaram a empresa em outro lugar, eles tinham duas clínicas separadas e juntaram para ficar uma só."

- **Falência do dono anterior**

A última empresa analisada surgiu quando os novos donos assumiram uma empresa que já existia no local e decretou falência.

(E6) "Havia uma empresa no local, que estava declarando falência. Então os novos donos resolveram comprar a empresa. Inicialmente eram dois sócios, depois um dos sócios faleceu e agora, inclusive, está na justiça para verificar quem ficará com a parte do sócio que morreu. “

Pode-se verificar que as motivações que levaram os donos a abrirem seus negócios foram variadas, algumas delas podendo ser agrupadas. Deve-se salientar que ambos os gestores tinham conhecimento do processo de fundação das empresas, seja por serem os próprios donos, seja pela empresa ser da família, seja por se informarem sobre a empresa em que trabalham.

4.1.4 Missão da empresa

Tão importante quanto saber os produtos e serviços que a empresa oferece é saber a missão da empresa, a sua finalidade, o real motivo de sua existência.

Para (DRUCKER, 2012, p.10) “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição

clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” Philip Kotler defende a ideia de que:

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.” (KOTLER, 2000, p.102)

Visto isso, foi perguntado aos entrevistados qual eles acreditavam ser a finalidade da empresa, para que a empresa servia. Através dessa pergunta foi possível identificar a real missão da empresa, não aquela que escrita de forma bonita e apresentada em um quadro na empresa, mas a forma como a gestão realmente trata o assunto. Os resultados são discutidos a seguir.

- **Para vender produtos e serviços**

Para alguns gestores a empresa tem como finalidade vender produtos e preencher um espaço no mercado.

(E1) “A finalidade da empresa é 100% à venda de produtos, comércio de produtos. Acho que ela existe para estar preenchendo um espaço no mercado de uma tradição de se vender esses produtos que a gente trabalha.”

- **Para gerar sustento/sucesso aos sócios e funcionários**

Para outros gestores entrevistados, a empresa existe inicialmente para trazer um retorno financeiro aos sócios, ainda que gostem de trabalhar na empresa e que isso traga prazer, o valor financeiro prevalece.

(E3) “Na minha opinião, é para dar retorno financeiro. Não vejo o outro fim. Pessoalmente, eu tenho prazer em trabalhar no meu negócio e fazer o que eu faço, me dá prazer, me dá orgulho. Eu tenho vontade de fazer as coisas e aprender, desenvolver, ver funcionando e deixar o cliente feliz, mas o fim mesmo né, é o retorno financeiro.”

Mais adiante o entrevistado a seguir, relewa o que afirmou inicialmente e, também, identifica que a sua empresa tem como finalidade propiciar uma vida próspera aos sócios e garantir o sustento aos funcionários e colaboradores.

(E1) “[...]E para que a gente possa estar proporcionando uma vida próspera aos sócios e uma boa relação aos funcionários e colaboradores que possam estar tirando daqui seu sustento também né.”

Há também os que acreditam que suas empresas existem para trazer sucesso aos sócios e colaboradores.

(E5) “A empresa para os colaboradores deve ser uma ferramenta “pra” alcançar um objetivo, um sucesso pessoal e profissional. Ou seja, a finalidade da empresa é trazer soluções boas “pra” todos os parceiros, clientes e fornecedores para que todos obtenham o sucesso que eu mencionei.”

Além do sustendo, as empresas, em geral servem, para a geração de ideias, aprimoramento de tecnologias e para fazer a economia do país girar.

(E2) “As empresas em geral servem como forma de sustento, geração de ideias, aprimoramento de tecnologias e para fazer a economia do país girar, melhorando o sistema como um todo.”

- **Para satisfazer a necessidade dos clientes**

Alguns entrevistados apontam que a empresa existe para satisfazer a necessidade dos clientes pelo produto/serviço que oferecem.

(E5) “Na minha empresa, por exemplo, ela existe para desenvolver produtos de fibra ótica, que tenham qualidade e um preço justo “pra” atender bem o cliente, pra inovar, trazer um ganho tecnológico pra indústria, através de um trabalho a quatro mãos, entre a empresa e o cliente. Então a empresa existe para que o cliente seja o beneficiado das soluções que a gente cria e como a gente atende esse cliente.”

Ou como no caso desse entrevistado, onde a finalidade da empresa é permitir a locomoção das pessoas em seus veículos.

(E6) “O nosso trabalho é garantir que as pessoas possam se locomover em seus veículos, que as empresas sigam atendendo seus clientes e consequentemente não falem produtos a todos por problema no abastecimento.”

Para o entrevistado a seguir, a empresa serve para trazer resultados aos clientes que buscam qualidade de vida, autoestima, saúde e performance.

(E7) “A minha empresa existe para levar resultados efetivos aos meus clientes. O cliente quando me procura, ele tem a certeza que vai conseguir atingir os objetivos que almeja em um curto espaço de tempo. Então a empresa serve para trazer qualidade de vida, autoestima, saúde e performance para as pessoas que me contratam.”

Assim como para este gestor que busca propiciar aos seus clientes uma alimentação saudável, além de ensiná-los a se alimentarem de uma forma mais saudável e, ainda sim, prazerosa.

(E8) “A finalidade da nossa empresa é propiciar ao cliente uma alimentação saudável, livre de várias substâncias que podem fazer mal a ele no caso de alergias alimentares. É ensinar as pessoas que elas têm que se alimentar de uma forma saudável e que sim, é possível comer coisas boas e atingir seus objetivos físicos, que fazer dieta nem sempre é ruim, pode ser prazerosa.”.

Além de atender as necessidades, a empresa deste entrevistado age como uma facilitadora, pois em um mesmo local os pacientes contam com várias soluções que necessitam.

(E4) “Então o paciente chega “pra” consultar, daí já faz os exames no mesmo local, na mesma hora, então é um facilitador. Nós temos muitos clientes do interior e para eles é muito bom poder vir só uma vez e realizar todos os procedimentos necessários em um só lugar no mesmo dia.”

- **Para autonomia dos donos**

De acordo com o relato do entrevistado a seguir, que é o dono da empresa, a finalidade também é permitir que ele faça as coisas do jeito que quer e não ter que dar explicação a ninguém sobre as suas decisões.

(E3) “Um segundo fim, assim, é realmente fazer o que eu quero e não ter que dar explicação para ninguém além de ter o prazer de fazer os projetos que eu tenho, da forma que eu acho que tem que ser e ter prazer com isso.”

Podemos então concluir que categorizando as empresas estudadas tem como missão: vender produtos e serviços, gerar sustento aos sócios e funcionários, satisfazer a necessidade dos clientes, para autonomia dos donos. Alguns são exclusivamente de uma categoria, mas muitos acabam aparecendo em mais de uma, evidenciando uma missão mais generalista e menos focada.

4.1.5 Público consumidor

Após identificar-se como a empresa surgiu e qual a sua finalidade deve-se questionar: quem são os meus clientes? Para Kotler (2000): “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”.

Cabe aqui uma distinção importante, entre clientes e público-alvo. Segundo Kotler (2000) “Nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades. Nem pode fazer um bom trabalho dentro de um mercado muito amplo”. E continua “As empresas trabalham melhor quando definem

cuidadosamente seu (s) públicos (s) -alvo (s) e preparam um programa de marketing sob medida”. Ou seja, é necessário definir quem é o público que se quer impactar, pois na maioria das vezes não é possível que uma mensagem de comunicação fale com todos, como afirma Predebom:

“Uma das tarefas mais árduas no planejamento da comunicação é definir o público-alvo da campanha. É o momento de ‘fazer escolhas’ sobre quem deve ser atingido e quem ficará em segundo plano. A dificuldade está, justamente, no fato de que, na maior parte das vezes, não é viável falar com todos”, o que significa utilizar “uma mensagem menos personalizada, que tenta atingir uma faixa de público bastante ampla, supostamente menos homogênea. Portanto, a resposta esperada do público seria menor do que uma mensagem mais personalizada e focada em um perfil de público mais homogêneo”. PREDEBOM et all (2004, p.89)

Os entrevistados foram questionados sobre qual seria o público-alvo da empresa. Houve dificuldade por parte de alguns em fazer esta distinção entre clientes e público-alvo.

Por vender muitos tipos de produto, inicialmente um dos entrevistados achou difícil explicar qual seria o seu público-alvo, mas conseguiu descrever uma estruturação rudimentar, primeiramente pensando em cada um dos seus produtos e no fim definiu quem seria o público-alvo da sua empresa.

(E1) “O público é muito variado né, a gente tem muito produto que vai desde a linha do cara que quer comer um Pata Negra ou comprar um queijo para fazer um hambúrguer, uma pessoa que quer comprar uma fruta seca por que é natural, porque está de dieta, porque o médico recomendou. Então o consumidor de cada produto fica difícil para mim explicar, porque a gente tem um mix muito grande, mas a gente tem uma linha de consumidor específico que procura as coisas boas dentro daquele gosto dele, o que ele entende como o prazer de se alimentar bem. ”

O entrevistado a seguir apresenta, de forma genérica, que seu público-alvo são empresas (clientes intermediários) e usuários finais.

(E2) “Nosso público atual são empresas voltadas para segmento de e-commerce, redes de cartões de crédito/debito e empresas de logística. Mas nossos produtos podem ser solicitados por qualquer usuário que queira desenvolver ferramentas de software também como por exemplo, para desenvolver aplicativos. ”

O mesmo acontece com o entrevistado que descreve seu público-alvo com categorias de empresas amplas e genéricas, fazendo apenas uma menção rasa sobre perfil geográfico sendo “multinacionais instaladas na região”.

(E3) “Meu público-alvo são Indústrias com processo contínuo ou não, e de grande porte. Então, são fábricas, polo petroquímico, empresas estaduais de tratamento de água e esgoto, multinacionais que estão instaladas aqui na região, basicamente isso. ”

O entrevistado abaixo apenas identifica como sendo um grupo de empresas que efetuam serviços de telecomunicação e que não vende para o cliente final.

(E5) “O público consumidor são empresas que efetuam serviço de telecomunicações. Então, como é um produto muito técnico, o nosso público consumidor são as empresas que vão instalar esse produto para os clientes finais. Não é um cliente que vai comprar diretamente de nós para instalar na sua casa.”

Já o entrevistado a seguir define brevemente um perfil demográfico como sendo clientes maiores de 18 anos, associando a clientes que portem carteira de habilitação, e que possuam automóvel próprio ou da família.

(E6) “Público maior de 18 anos que possui seu próprio automóvel, ou automóvel da família e empresas conveniadas que abastecem a frota conosco.”

Outro gestor, define seu público-alvo demograficamente (através da renda) e geograficamente (através da região onde atende).

(E7) “Ambos os serviços são voltados para as classes a e b, pois oferecemos um serviço personalizado com alto valor agregado, e visto também que se o aluno busca resultados ainda mais eficientes deverá alinhar alimentação e suplementação aos treinos.

Os alunos de personal trainer, de pós-cirúrgico e de treinamento para provas, são residentes de porto alegre ou regiões metropolitanas que possam se deslocar até porto alegre, que é o local que atendo. Já a consultoria on-line, os atletas, e expectadores de cursos e palestras, são pessoas do mundo inteiro. “

Apenas este próximo entrevistado define alguns parâmetros comportamentais, sobre benefícios e utilização, além de características demográficas e geográficas.

(E8) “A linha low carb é para clientes que querem perder peso, a linha fit para clientes que gostam de manter uma vida saudável, mas não se preocupam tanto se vão ganhar ou perder peso, a linha maromba mais vinculada as pessoas que treinam pesado e buscam sim um ganho de massa magra, as dietas personalizadas são tanto para clientes com alguma intolerância como para clientes que querem uma dieta bem personalizada. Ambas as linhas atendem basicamente os clientes de classe a e b de Porto Alegre e região metropolitana, que são as regiões que realizamos entrega. Embora tenhamos alguns clientes do litoral que vem até porto alegre para adquirir nossos produtos.”

Conclui-se que nenhum dos entrevistados conseguiu elaborar uma definição precisa e completa de seu público-alvo através de quesitos demográficos, psicográficos, comportamentais e geográficos. Além disso, houve dificuldade por parte dos entrevistados em diferenciar os conceitos de clientes e de público-alvo conforme referenciado por Kotler e Predebom.

4.2 Aprendizado e capacitação dos gestores

Nessa categoria será abordado como os gestores entrevistados aprendem, se capacitam e resolvem seus problemas gerenciais. Para isto, inicialmente, serão revistos itens do quadro 4 sobre caracterização do perfil dos gestores pesquisados. Posteriormente, serão identificados os cursos de extensão que os entrevistados realizaram, e as principais atividades que realizam na empresa. Esta macro categoria se divide nas micro categorias: o gestor da micro e pequena empresa; formação do conhecimento; e conhecimento gerencial *versus* científico.

A seguir segue quadro 10 apresentando o resumo da macro categoria.

Quadro 10- Resumo da macro categoria: Aprendizado e capacitação dos gestores

Macro categoria	Micro categoria	Definição/ Variação
Aprendizado e capacitação dos gestores.	O gestor da micro e pequena empresa	Formação superior Atividades que executa Cursos de extensão
	Formação do conhecimento	Aprendizagem informal Aprendizagem formal
	Conhecimento gerencial: empírico <i>versus</i> científico	Conhecimento experiencial Conhecimento científico

FONTE: Elaborado pela autora através de coleta de dados

4.2.1 O gestor da micro e pequena empresa

Conforme quadro 4 apresentado anteriormente, referente a caracterização do perfil dos gestores entrevistados, observa-se que nenhum dos entrevistados tem graduação em administração de empresas, conforme proposto nos critérios de seleção de caso.

O SEBRAE disponibilizou em seu Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013) uma pesquisa realizada pelo DIEESE, sobre emprego e desemprego, na Região metropolitana de Porto Alegre. Nesta pesquisa ficou evidenciado que apenas 13,2% dos gestores das micro e pequenas empresas apresentam ensino superior completo.

Não é o caso dos entrevistados, visto que possuem superior completo ou superior incompleto e apenas um não possui curso superior. Entre as formações dos entrevistados estão: Engenharia de Produção, Engenharia Mecatrônica, Ciências Econômicas e Educação Física.

No quadro 11, identificam-se os dados profissionais dos gestores das empresas pesquisadas: seu cargo na empresa, a área da empresa em que atua, tempo na empresa e tempo no cargo, e a quem se reporta na empresa.

Alguns dos entrevistados, além de atuarem como gestores também são os donos e/ou sócios das empresas pesquisadas.

Os entrevistados que atuam apenas como gestores, se reportam na empresa aos proprietários ou sócios. Os que também são sócios da empresa, a outros sócios e os que são os proprietários da empresa, aos sócios ou a ninguém (por ser o único membro da empresa).

QUADRO 11- Dados profissionais dos gestores das empresas pesquisadas

Entrevistado	Cargo	Área da empresa que atua	Tempo na Empresa	Tempo no cargo	A quem se reporta na empresa
E1	Sócio	Gestão	8 anos	8 anos	Aos sócios
E2	Diretor	Gestão da produção	8 anos	8 anos	Ao dono
E3	Proprietário	Administrativa/ Projetos	4 anos	4 anos	A ninguém
E4	Gestor	Administrativa	3 anos	3 anos	Aos sócios
E5	Gestor	Comércio Exterior	7 anos	4 anos	Aos sócios
E6	Gestor	Administrativa	4 anos	3 anos	Ao dono
E7	Proprietário	Gestão	12 anos	12 anos	A ninguém
E8	Proprietária	Gestão	4 anos	4 anos	Ao sócio

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados

Alguns dos entrevistados contam com mais tempo na empresa do que tempo no cargo de gestão, evidenciando que ascenderam de posto após algum período de tempo na empresa.

Referente a área da empresa em que atuam, cita-se a área de gestão, administrativa e comércio exterior.

Mintzberg (1973) diz que o trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Para ele, estas funções se combinam com o desempenho do papel, principalmente quando se refere a administração dos recursos e a tomada de decisões.

Percebe-se então, que o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas normalmente associadas à área funcional do gerente; habilidades humanas; e habilidades conceituais que propiciam uma visão sistêmica.

Não podemos definir a gerência como sendo apenas racional, nem apenas irracional, e por este motivo, ela se torna uma arte. (BOOG,1991)

Na sociedade moderna, inúmeros administradores estão se tornando gestores, entretanto esses pequenos empresários fundam seus negócios impulsionados pela sua imaginação, motivação e habilidades de comunicação e, mesmo não possuindo nenhuma habilidade para as demais áreas administrativas, ocupam essas posições. Ao assumirem essas funções, estarão dispendendo tempo em atividades que não são seu forte, deixarão de se dedicar as atividades que realizam bem. Os pequenos empresários precisam deveriam ser mais sensíveis ao fato de que ainda que suas empresas sejam pequenas, eles necessitam de pessoas capacitadas para conduzir os processos que não dominam, a fim de que suas empresas cresçam e se desenvolvam. Assumir todas as posições na empresa, ainda que sem conhecimento exercê-las é a fórmula do fracasso (DRUCKER, 2010).

No quadro 12, estão as atividades que os entrevistados realizam na gestão de suas empresas. Na empresa rudimentar, onde todas as funções são desempenhadas, muitas vezes, por uma só pessoa, a extensão das capacidades necessárias é evidentemente reduzida (FAYOL, 1990).

Ao analisar o quadro percebe-se que conforme Fayol, estes gestores realizam um pouco de cada tarefa como cita o entrevistado 2: um pouco de tudo relacionado a área administrativa”.

Ou, por vezes, acabam se dividindo entre a tarefa técnica e a gestão da empresa, como no caso do entrevistado que realiza a gestão da empresa e ministra as aulas de personal. Entretanto, como referenciado por Drucker, muitas vezes, os gestores acabam negligenciando algumas dessas tarefas. O entrevistado 3, por exemplo, nem cita nas suas atividades a gestão da empresa, citando apenas atividades técnicas relacionadas a engenharia.

QUADRO 12- Atividades realizadas pelos dos gestores entrevistados

Entrevistado	Atividades que realiza
E1	Planejamento, organização, contato com fornecedores, gerenciamento de estoque, treinamento da equipe.
E2	Planejamento e controle de Produção, desenvolvimento de novos produtos, orçamentação e comunicação com cliente.
E3	Desenvolver projetos de automação em máquinas e processo.
E4	Controle financeiro, entradas e saídas de caixa, controle do sistema de atendimento, departamento pessoal e RH, folha de pagamento, benefícios, elaboração de relatórios financeiro para apresentação aos sócios.
E5	Minha atividade é gerar, juntamente com os responsáveis de cada setor, o planejamento de cada área, orientar e acompanhar cada gestor para que os objetivos sejam alcançados, garantir que os procedimentos criados sejam seguidos e melhorados, gerar indicadores para verificar se os indicadores estão sendo seguidos.
E6	Um pouco de tudo relacionado a área administrativa. Desde folha de pagamento, seleção e recrutamento, a fechamento de caixas, pagamento de fornecedores, compra de insumos e etc.
E7	Prospecção de novos clientes, divulgação da marca, consultorias esportivas, aulas de personal trainer, gestão de parcerias, contas a pagar, cobrança de clientes, controle de agenda, preparação de fisiculturistas, preparação para provas de aptidão física, acompanhamento pós-cirúrgico, realização de palestras e cursos.
E8	Planejamento, execução, venda, compra de insumos, venda, preparação, montagem, divulgação.

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados

Além da formação superior, os entrevistados realizam cursos de extensão, conforme quadro 13. Dentre os cursos de extensão, os que mais se aproximam da graduação em administração de empresas são: o técnico em administração, o MBA administrativo em saúde, e o curso de departamento pessoal. Os demais entrevistados têm seus cursos de extensão voltados a sua área de formação superior (não relacionada a administração de empresas).

Quadro 13- Cursos de extensão dos entrevistados

Entrevistado	Cursos de extensão
E1	Curso técnico administração
E2	Técnico em Eletrônica pelo colégio Santo Inácio
E3	Engenheiro de segurança do trabalho
E4	MBA administrativo em saúde (FGV)
E5	Técnico em sistemas de informação, cursando graduação em sistemas de informação.
E6	Curso de departamento de pessoal
E7	Cursos relacionados a treinamento físico, biomecânica e desportos.
E8	Técnico em nutrição

FONTE: Elaborado pela autora através da coleta de dados

4.2.2 Formação do conhecimento

Nessa micro categoria será identificado como os gestores aprendem coisas novas. Segundo Ruas et al. (2005), a aprendizagem é um processo contínuo de apropriação ou geração de novos conhecimentos, podendo ocorrer em nível individual, grupal e até mesmo organizacional. Este conhecimento pode ser tanto formal como informal. O informal se alicerça nas experiências e nas vivências dos indivíduos e coletivos, o formal é adquirido através de conhecimento científico.

a) Aprendizagem informal

O conhecimento que é adquirido através de experiências e vivências dos indivíduos e coletivos.

- **Conversas informais com amigos e colegas de profissão**

Segundo os entrevistados, eles aprendem através de conversas informais com amigos, colegas de profissão, donos da empresa ou contadores, como ilustram os exemplos a seguir:

(E1) “Como a gente não tem um grau de instrução, vamos dizer assim, de uma formação, uma graduação de faculdade, a gente procura trocar bastante informação com os colegas e os amigos que tem empresa né. A gente conversa bastante, para poder estar se reciclando e se renovando, porque hoje em dia existe muita necessidade né, de estar inovando modelo de gestão, forma, enfim, desenvolver as habilidades para poder tocar de forma próspera o negócio. ”

(E6) “[...]Então, eu praticamente acabei aprendendo na prática com o auxílio do dono da empresa que me ensinou, ou tirando dúvidas com a contadora. ”

O entrevistado abaixo tenta até onde consegue sozinho, e quando não consegue mais prosseguir suas atividades, pesquisa ou recorre a quem possa lhe o ajudar.

(E4) “[...] Eu tento fazer até onde eu consigo, o que eu não sei eu pesquiso, ou pergunto pra quem saiba e possa me ajudar. ”

- **Na Internet, através de fóruns e canais do Youtube.**

Outro método utilizado para aprender segundo os entrevistados é a busca na Internet, através de fóruns e canais do Youtube. Aqui cabe salientar que a Internet está cheia de informações e nem todas elas são realmente certificadas e verídicas.

(E2) “Eu busco muito os tutoriais no Youtube dos softwares de desenho que a gente utiliza, que é o Solid Works, então, muitas coisas eu aprendo com esses tutoriais, como por exemplos ferramentas que preciso usar. ”

(E3) “Eu trabalho com automação industrial, então muitas das minhas atividades são com computador. Então, quando eu tenho que aprender alguma coisa diferente, ou surgiu alguma coisa nova que eu tenho que aprender, tem muita coisa na Internet. As próprias empresas que fornecem material na área de automação industrial têm páginas na Internet e no Youtube. ”

- **Através da tentativa (acerto e erro)**

Este foi o método mais utilizado pelos gestores entrevistados, no qual os entrevistados, através do acerto e erro vão aprendendo a melhor forma de executar uma tarefa. Esse método requer perseverança de não desistir ao encontrar um erro e demanda muito mais esforço do que se apropriassem de um conhecimento formal, de uma teoria científica.

(E2) “Geralmente aprendo é mais na prática mesmo, no popular método de acerto e erro. Um exemplo disso, é quando a gente necessita desenhar alguma peça para um equipamento da produção, ou quando precisamos fazer alguma peça em 3D.”

(E8) “[...] Um exemplo disso também foi escolha dos potes, demoramos até achar uma embalagem que fosse de qualidade tanto para a armazenagem do alimento quanto indicada para o aquecimento em micro-ondas. Nós testamos vários tipos de pote até chegar ao que melhor nos atendia. Outro exemplo foi o tempo indicativo que iríamos colocar no adesivo da embalagem, para aquecimento de cada comida congelada. Testamos até descobrir o tempo ideal para cada um dos nossos produtos, para que eles não perdessem suas propriedades e o gosto de como se tivessem sido feitos na hora né, que é algo que primamos muito. ”

O entrevistado as seguir afirma que a melhor forma de aprender é fazendo e consequentemente, muitas vezes errando.

(E4) “Eu acho que o melhor jeito de aprender é fazendo, e muitas vezes, errando. A maior parte das tarefas que eu comecei a fazer lá na clínica, eu não fazia ideia de como fazer também. Foi uma experiência muito nova, e eu acho que perguntando e tentando fazer, é o melhor jeito né. ”

Já este entrevistado, testa em seus próprios alunos as técnicas que funcionam ou não, método muito utilizado por quem presta serviços a pessoas.

(E7) “[...] Ter me aliado ao fisiculturismo me permite testar nos meus atletas as novas técnicas e produtos que vão surgindo, e por eles treinarem no limite eu consigo verificar rapidamente se a técnica funciona ou não antes de disseminar aos demais alunos. E por fim eu diria que é o estudo de campo que eu faço diariamente vendo a evolução de cada aluno para ver o que está dando certo e o que não está. ”

Por fim, o entrevistado abaixo acredita que por criar algo totalmente novo, que ninguém criou ainda, não teria como buscar esse conhecimento em teorias apenas através do acerto e erro.

(E3) “[...] Tem várias vezes que a gente faz por tentativa e erro porque tu não tem nenhuma informação. Às vezes, é algo totalmente novo que ninguém desenvolveu e tu faz e se funcionar, ok. E se não funcionar tu tenta de outra forma, mas isso já é previsto que como é algo novo, não se sabe o êxito ou não dessa atividade.”

Percebe-se que muitos dos entrevistados utilizam-se apenas de aprendizado informal para realizar sua gestão, sem contar com nenhum embasamento formal. A maioria dos clientes não tem conhecimento se o gestor das empresas, nas quais consomem produtos/serviços, conta com gestores qualificados para realizarem suas tarefas, muitas vezes acabam sendo cobaias dos erros e acertos administrativos desses profissionais entrevistados.

b) Aprendizagem formal

O conhecimento formal é adquirido através de conhecimento científico. Como no exemplo abaixo, em que o entrevistado utiliza apostilas da sua formação superior.

(E2) “[...]Quando eu necessito de alguma informação mais específica, eu busco as informações nas apostilas que eu tenho da faculdade. Busco também em tutoriais de vídeos de cursos que eu já fiz [...].”

Na empresa do entrevistado abaixo, cada setor tem em seu planejamento o objetivo de manter cada gestor capacitado, seja através de cursos externos ou internos. Além disso, a empresa desenvolveu uma plataforma de educação EAD com treinamentos.

(E5) “Dentro de todos os planejamentos de cada setor, existe o objetivo de manter cada gestor capacitado. Então, cada setor organiza uma forma de isso acontecer. Alguns através de treinamentos internos, outros através de treinamentos externos.

Então, por exemplo, o setor de comércio exterior, tem curso de espanhol toda quarta-feira dentro da empresa, que eu participo. Os outros setores têm diversos cursos também, a empresa tem uma plataforma EAD, então alguns gestores, como gestor fiscal, elaboram treinamentos nessa plataforma, que eu preciso realizar mensalmente. Então cada setor estipula metas de treinamento por mês, para eu me manter atualizado e capaz de orientar o setor.”

Há também entrevistados que se utilizam de publicações internacionais e participam de simpósios da área em que atuam.

(E7) “Eu faço cursos de extensão voltados a área de treinamento físico, pesquiso técnicas de treinamento que ainda não existem no mercado

brasileiro em publicações internacionais e livros internacionais, participo de feiras e simpósios da área. ”

Observa-se que embora alguns dos entrevistados utilizem aprendizado formal, este conhecimento refere-se a área de sua formação acadêmica e não a conhecimentos administrativos. Ou seja, continuam com informalidade no que tange seu aprendizado administrativo.

4.2.3 Conhecimento gerencial: empírico *versus* científico

Para Motta (2010) embora a gerência possa se tratar de algo científico, racional, que enfatiza as análises e as relações de causa e efeito, para prever e antecipar ações. De outro lado, deve-se aceitar a existência, na gestão, de uma fase de imprevisibilidade e de interação humana ao lhe conferir a dimensão do ilógico, do intuitivo, emocional, espontâneo, experimental e irracional. Assim, o aprendizado sobre gestão para formar dirigentes e líderes não deve se limitar apenas ao domínio de conhecimento científico administrativo.

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias a situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidade relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados a aplicá-los na sua atividade. A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização desses recursos, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação. (Ruas 2004, p.96)

Segundo Maximiano (2012, p.13) há duas fontes principais do conhecimento administrativo: a própria experiência prática e os métodos científicos. O administrador moderno possui um considerável acervo teórico, parte da cultura coletiva, produto das transmissões de conhecimentos, mas a experiência prática continua sendo uma importante fonte de conhecimento sobre como administrar.

Foi questionado aos entrevistados como eles se preparam e se capacitam para realizar as atividades que executam na empresa, e conforme referenciado por Maximiano, notou-se aqui forte presença da experiência prática, já que esses gestores não contam com o conhecimento científico da graduação em administração de empresas. Como nos exemplos a seguir:

(E1) “Adquiri uma certa experiência, ao longo dos anos, trabalhando no ramo de comércio desde muito pequeno em empresa familiar. Então quando passei para a banca 43 para ser gestor, já tinha uma vasta experiência.”

(E3) “Eu já tinha experiência na área que atualmente eu trabalho, então não foi algo que eu tive que aprender para trabalhar.”

Através da prática, o entrevistado conseguiu identificar a necessidade de implementar certas ferramentas que antes não utilizava.

(E2) “[...]Outras coisas eu aprendi na empresa mesmo, na prática. Como por exemplo, a visualizar melhor cada setor da empresa e começar a pensar por áreas. E com isso consegui verificar algumas necessidades que foram a criação de organogramas e listas de atividades, alguns documentos para facilita o setor de produção como manuais e procedimentos de montagem.”

Por não contar com o conhecimento científico, muitos dos entrevistados utilizam-se de consultorias especializadas, em questões que encontram dificuldades.

(E1) “[...]Essa questão da capacitação também, hoje a gente busca uma parceria com um escritório de RH, que nos dá uma sustentabilidade em algumas coisas, que talvez a gente possa ter alguma dificuldade, por não ter uma graduação, ou não ter um a experiência com o que acontece com o mercado.”

(E3) “[...]Porém, as questões administrativas, fiscais eu fui aprendendo com o passar do tempo conversando com meu contador, tirando dúvida com algum conhecido etc.”

Ou, ainda, buscam junto ao SEBRAE cursos que auxiliem na realização de suas atividades ou treinamentos externos quando surgem novas legislações.

(E2) “Bom, para realizar as minhas atividades na empresa, eu me baseio nos em alguns cursos que eu fiz junto com a empresa, que foram realizados pelo SEBRAE como: cursos de gestão, RH, cursos de produção, cursos de ISO (sou credenciado como auditor interno da ISO9000).”

(E5) “[...]Na área de importação, por exemplo, surgiu um produto que havia a necessidade de uma licença especial. Então, a gente marcou uma reunião com o terceirizado responsável por isso e ele treinou a nossa equipe completa para realizar essa nova tarefa. Então, sempre que surge algo novo a gente busca capacitar toda a equipe, fazer reuniões e estipular procedimentos para realização da tarefa né. Mas o aprendizado em si, vem sempre através de capacitações, cursos e treinamentos.”

O entrevistado a seguir afirma que não julga necessário buscar um conhecimento científico já que sua empresa é pequena. Esse é um erro muito comum, entre as micro e pequenas empresas, que não deveria ocorrer como será evidenciado mais adiante neste trabalho. As empresas de grande porte, por contarem com mais recursos financeiros, não são tão prejudicadas com os erros que

cometem, já para as pequenas empresas, que contam com poucos recursos financeiros, qualquer erro pode ser fatal a sua sobrevivência.

(E3) “[...] Eu não busco uma capacitação. Eu até já pensei em fazer um curso de extensão, mas voltado a economia para gerar uma busca nova de clientes e buscar um ganho e um lucro maior. Mas não no sentido de gerenciar empresa, na minha opinião, no meu caso específico né, que é uma empresa pequena o gerenciamento da empresa fica em segundo plano, não sei se “tá” certo ou não, mas é assim que eu levo.”

A fim de confirmar a eficácia do conhecimento gerencial empírico, perguntou-se se os entrevistados realmente estavam desenvolvendo suas capacidades como gestor ao gerenciar a empresa.

O entrevistado abaixo afirma que não está tendo tempo de se capacitar, afirmando a opinião de que a capacitação, para ele, se dá apenas de forma científica e não através da realização de suas tarefas.

(E1) “Na verdade, sendo sincero, é bem difícil porque a gente como é sócio, vamos dizer assim, tem muitas funções dentro da empresa, a gente acaba tendo pouco tempo né, então falta esse tempo para acabar se capacitando. Isso é uma coisa que, nos últimos tempos, eu não tenho conseguido fazer.”

Já outro entrevistado, acredita que sim, gerenciar a empresa tem lhe proporcionado momentos para desenvolver suas capacidades.

(E2) “Sim, porque muitas atividades que eu não realizo de forma direta, que são: custeio, geração das notas fiscais, partes financeiras, essa parte burocrática, eu começo a aprender elas utilizando também alguns conhecimentos da produção. O financeiro começa a me passar as necessidades, e eu preciso entregar essas necessidades nos devidos formatos que eles precisam para gerar as notas fiscais, as remessas de saídas, a logística de entrega. Além disso aprendi coisas como: o gerenciamento de equipes, gerenciamento de fornecedor, gerenciamento de estoque, lead time de produção, isso aí, muitas vezes, faz com que eu consiga desenvolver algumas competências que muitas vezes não são colocadas em prática, justamente por trabalhar muito focado na produção em si.”

O entrevistado 5 afirma, ainda, que os erros tem sido uma oportunidade de aprendizado.

(E5) “Com certeza, porque a cada momento na empresa a gente é testado como gestor. Geralmente existem diversas dificuldades em vários segmentos e sempre isso traz uma oportunidade de aprendizado. Acontecem alguns erros por falta de capacidade, de experiência, mas através desse erro a gente consegue aprender sempre alguma coisa e melhorar sempre todos os procedimentos internos. Então, a gente sempre está atento a essas coisas e vai se tornando cada vez mais experiente, desenvolvendo capacidade de prever erro, de lidar com pessoas. A gestão de cada área vai trazendo estas habilidades para o profissional.”

De acordo com os relatos dos entrevistados a seguir, gerenciar a empresa, lhes capacitou a lidar melhor com pessoas.

(E3) “Olha, como eu toco o meu negócio sozinho, uma das coisas que mais me impactaram de aprendizado é lidar com pessoas. Porque as pessoas que eu lido são meus clientes, então independente da vontade deles, um dia gostando, outro dia não gostando, eles são meus clientes. Então eu tive que aprender a relevar muita coisa, e a trabalhar com a minha ansiedade, por exemplo em relação ao meu trabalho. Aprendi a lidar com as pessoas de uma forma mais paciente.”

(E4) “Como eu tenho que fazer o meio de campo entre a parte de cima que são os médicos e sócios e a parte de baixo que são os funcionários, é bem difícil, exige muita paciência com as pessoas. Não necessariamente as pessoas mais instruídas são as mais educadas. As pessoas geralmente de níveis hierárquicos mais baixos são difíceis de lidar, são pessoas que sabem muito os direitos e pouco os deveres né. Então, tem que estar sempre respirando fundo, contando até dez, até cem “pra” não explodir e acabar sendo desmoralizado no meio do povo todo. Então acho que paciência é muito importante, e o dia-a-dia nos ensina isso, acabamos aprendendo isso na marra.”

(E6) “Certamente. Tive que aprender a lidar com pessoas, ter mais paciência, saber dar ordens e cobrar resultados. É preciso se dar bem com os funcionários, mas sem que eles achem que podem levar tudo na camaradagem, eles precisam aprender a te respeitar e saber que tu é o gestor deles. Então, trabalhar com essas equipes tem me trazido responsabilidades que antes eu não tinha.”

A fim de conseguir aliar a atuação de campo com a parte gerencial, um dos entrevistados dividiu sua agenda entre dar aula e gerenciar a empresa. Entretanto, a gestão de uma empresa acontece o tempo todo e muitas vezes uma decisão rápida é fundamental.

(E7) “Sim, eu acho que essa parte de gerenciamento da empresa se torna muito complicada quando você tem uma empresa onde você é o dono e o único funcionário ao mesmo tempo. Porque você tem que fazer a atuação no campo e essa parte de gestão realmente ela leva bastante tempo da carga horária. Hoje eu já consegui dividir a minha carga horária em dois momentos. No momento da manhã eu sou um gestor, fico fechando parcerias, arrumando agenda, alimentando as redes sociais, fazendo cobrança e pagamentos, fechando novos alunos, montando os treinos, repassando as dietas da nutricionista com os alunos, verificando suplementação e manipulados. E a parte da tarde e da noite é a parte de campo específico onde eu atuo dando aulas e realizando consultorias on-line. Claro que alguns dias pela manhã eu tenho horários de aula para alunos, mas via de regra é assim que eu me organizo.”

Quando questionados sobre a quem recorrem quando encontram algum problema empresarial, os entrevistados responderam que buscam conversar com pessoas mais experientes, com membros da equipe, com consultorias que a empresa oferece, ou com seus próprios clientes. Fato esse que evidencia a importância do diálogo e da interação para estes gestores. Como se pode identificar

nos exemplos a seguir. Alguns entrevistados recorrem a consultorias jurídicas, conversar com alguém mais velho da empresa, conversar com outros sócios, ou com proprietários de outras empresas.

(E1) “Depende do tipo do problema. Em relação a um problema empresarial e se ele for de questão jurídica, a gente tem parceiros e advogados para tirar algumas dúvidas. Se ele for de questões administrativa, a gente procura buscar solução interna, conversar com alguém mais velho. Alguns dos outros sócios que têm um pouco mais experiência também, que possa nos passar alguma coisa, colegas de empresa, que aqui como são um grupo de empresas, a gente tem uma relação de amizade com alguns outros proprietários de bancas que possam estar trocando uma informação para nos ajudar. “

Este outro entrevistado procura a pessoal responsável pela atividade na empresa ou conversa com as pessoas da sua equipe.

(E2) “Depende do problema, se for com desenvolvimento de produtos ou algo mais aprofundado na parte de vendas, procuro as pessoas responsável pelas tais atividades “pra” ver um melhor modo de resolver. Caso seja um problema voltado às minhas tarefas, procuro conversar com as pessoas que fazem partes da minha equipe “pra” verificarmos novas opções ou novas ideias de para resolver o problema. ”

O entrevistado abaixo busca junto aos seus clientes, os quais ele auxilia quando os mesmos necessitam e é ajudado quando necessário. Ele também conversa com o seu tio, que trabalha há muitos anos com administração, ou seu pai que também tem um negócio próprio.

(E3) “Problema relativo ao que realmente a empresa faz, que é automação industrial, eu converso com os meus próprios clientes. Como é uma área complexa, tem vezes que eu auxilio eles, sem custo nenhum, simplesmente um dica de alguma coisa que eu já fiz ou sobre projeto que eu já trabalhei, aí informo eles: olha isso funciona ou isso não funciona. E com a mesma moeda, às vezes, eu pergunto para eles alguma coisa e eles me tiram alguma dúvida ou me auxiliam de alguma maneira. Mas isso, mas pelo lado da amizade. Agora problema relativo a administração e gerenciamento eu tenho um tio, que trabalha há muitos anos com administração de empresas, que eu tiro algumas dúvidas com ele e o meu pai que também toca um negócio no interior e é uma pessoa que eu que eu ouço bastante. ”

Apenas um dos entrevistados não compartilha seus problemas empresariais com mais ninguém, e usa como solução tentar prevenir os problemas antes que eles surjam, para não ter que os resolver sozinho depois.

(E7) “Todos os problemas que eu encontro na empresa eu mesmo tenho que resolver, então eu tento prevenir os problemas antes que eles aconteçam, para que eu não tenha nenhum problema no futuro. Então um exemplo que eu posso dar, é a parte da cobrança, antes quando chegava próximo a data de pagamento alguns alunos sumiam, então eu modifique a forma de pagamento, o aluno presencial paga o mês antecipadamente e o para os alunos de consultoria o plano é de três meses e também e pago

antecipadamente. Então o aluno de consultoria recebe nas datas estipuladas, no início do mês, o seu plano de treinamento, e se ele não quiser seguir, se não estiver com vontade de seguir eu não me prejudico, afinal o meu trabalho foi enviado. “

Posteriormente foi perguntado aos entrevistados quais os conhecimentos eles julgavam necessários para gerenciar uma empresa. Um dos maiores nomes da Administração Científica afirma que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar, e controlar e sendo assim, não é privilégio exclusivo do chefe ou dos dirigentes da empresa, mas sim, uma função que se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social. Dito isso, o pessoal das empresas tem uma valor e porta diferentes capacidades (FAYOL, 1990).

Ao encontro das ideias de Fayol, o entrevistado 5 afirma que não é apenas o gestor que deve ter esse conhecimento, mas que ele deve se cercar de pessoas que possam o auxiliar sempre que necessário.

(E5) “Olha, para gerenciar uma empresa, na minha opinião, são necessários vários conhecimentos, voltados principalmente a gestão, realmente, que é o pilar para tu conseguir gerir uma empresa. Entender como tu vai gerir ela, como realmente ela vai ser gerida, como vai ser organizada, qual o organograma da empresa né. Tem que entender dessa parte de gestão para conseguir estipular planejamentos, metas, objetivos. Entender dessa parte de administração, de como isso vai ser verificado, se as ações estão sendo seguidas, monitorar se o planejamento está sendo seguido, quais são as funções que cada pessoa vai exercer dentro da empresa, que cada setor vai realizar. Então, esses conhecimentos são muito importantes, mas como o Brasil é um país muito complexo em várias áreas, na minha opinião, é necessário ter pessoas, obviamente, com mais conhecimento nesses setores, mas também é necessário que o gestor tenha conhecimento para conseguir, de fato, implementar o planejamento desejado.”

Percebe-se então, que o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidade técnicas normalmente associadas à área funcional do gerente; habilidades humanas; e habilidades conceituais que propiciam uma visão sistêmica. Não podemos definir a gerência como sendo apenas racional, nem apenas irracional, e por este motivo, ela se torna uma arte. (BOOG,1991). De encontro ao exposto por BOOG, o entrevistado acredita que apenas as habilidades técnicas são necessárias para a gestão de uma empresa.

(E3) “Há muito tempo, eu percebo que as empresas têm geralmente contratado engenheiros para a parte administrativa e eu acho isso muito valido por que decisões que são tomadas, boas ou não, geralmente são baseadas na experiência técnica que a pessoa tem”.

Considerando estes aspectos, tomamos como conclusão a definição de Teixeira e Mink (2000, p. 72) “o gerente moderno precisa reunir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional”. Dentre essas habilidades está a de negociação com fornecedores e clientes.

(E2) “[...]Bom, tem um outro conhecimento que eu acho muito importante que é na negociação, com fornecedores e com cliente. Há um tempo atrás, um cliente ligou solicitando um produto em específico, dizendo que não conseguiria esperar o tempo da produção do produto porque estava inaugurando uma loja e precisava abrir esta loja, já com o produto instalado e operacional. Nessa situação a gente pegou um produto idêntico que já tínhamos em estoque e que já estava vendido para outro cliente e como este outro cliente tinha um prazo maior para receber o produto, enviamos este mesmo produto para o cliente que estava necessitando mais. Isso gerou um atraso na entrega do produto do outro cliente, mas como já estávamos fidelizados com este cliente número 2, foi bem simples de resolver a situação. Essa situação de negociação só foi possível porque já tínhamos passado por estes problemas e sendo assim, o conhecimento adquirido lá atrás nos ajudou a resolver um problema simples para nós, mas muito complexo para o nosso cliente final.”

Outra habilidade fundamental é ter noção de custo e lucro.

(E3) “Acho que tem que ter o mínimo de noção de custo e lucro, por que o objetivo de uma empresa é dar dinheiro. A minha família abriu, uma época, uma loja no shopping Center, no interior, e um ano depois quase 80% das lojas desse Shopping fecharam porque muitas pessoas que abriram negócio não eram do ramo. As pessoas eram esposas de médicos, era alguém que vendeu alguma coisa aí foi lá e abriu uma lojinha de roupa íntima, de comida. Elas imaginaram que logo ao abrir a empresa, a empresa ia sustentar mensalmente aquela pessoa, aquele dono daquela daquele negócio. E não é assim, então no caso a minha família já tinha outros negócios, então sabia administrar, tanto é que existe a loja até hoje lá.”

Entretanto, na empresa rudimentar, onde todas as funções são desempenhadas, muitas vezes, por uma só pessoa, a extensão das capacidades necessárias é evidentemente reduzida (FAYOL, 1990, p.26). Como relatado pelo entrevistado:

(E1) “Acho que os conhecimentos necessários, para se dirigir uma empresa, ter um pouco de conhecimento na parte de Economia né, saber gerir a parte financeira da empresa né, principalmente no modelo de negócio como nós, que é uma empresa pequena que não tem um financeiro, não tem um setor separado para isso, então o gestor ele tem que saber um pouquinho de cada área né. Ter um entendimento sobre economias, sobre margem, sobre forma de agregar valor e isso é bem importante. Ter experiência para lidar com as pessoas de forma eficaz né, a forma de gestão como um todo assim.”

Embora os entrevistados tenham elencado diversos conhecimentos como imprescindíveis aos gestores das empresas, poucos deles possuem esses conhecimentos. Geralmente eles tentam fazer a parte administrativa do seu jeito,

pela intuição, e apenas quando não conseguem realizar a tarefa, eles buscam pessoas externas a organização ou consultorias.

É importante retomar aqui o conceito de eficácia e eficiência. Nota-se que os entrevistados, quando se trata da parte administrativa da empresa, apenas se preocupam com realizar as tarefas (eficácia) sem se preocupar se aquele era o melhor jeito de se fazer, ou se poderia ter feito melhor (eficiência).

4.3 Estratégias e ferramentas estratégicas

Nessa macro categoria se identificará e descreverá, caso existam, as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas. Como micro categoria iremos analisar as estratégias empresariais, o processo de administração estratégica, e algumas ferramentas de estratégia, conforme quadro 14.

QUADRO 14- Resumo da macro categoria: Estratégia e ferramentas estratégicas

Macro categoria	Micro categoria	Definição/ Variação
Estratégias e Ferramentas estratégicas	Estratégias empresariais	Meio de atingir os objetivos da empresa Indispensável para atingir o sucesso
	O processo de administração estratégica	Visto como custoso Reativo e não preventivo Focado no gestor Não é estruturado Necessário apenas quando se trabalha em equipe Feito no " <i>feeling</i> " dos sócios
	Ferramentas de estratégia: - Dez escolas de estratégia de Mintzberg -Cinco forças competitivas de Porter -Estratégias genéricas de Porter -Modelo de formulação estratégica de Alday -Matriz BCG -Matriz SWOT -Matriz de Ansoff -Canvas	Acreditam que não utilizam e não conhecem Reconhecem e utilizam os fundamentos das ferramentas em suas empresas, sem associar a utilização das ferramentas

FONTE: Elaborado pela autora através de coleta de dados

4.3.1 Estratégias empresariais

Nessa micro categoria serão identificadas, caso existam, as estratégias utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas. Lembrando que “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 70)

Inicialmente os entrevistados foram provocados a explicar para alguém o que é estratégia. Os entrevistados, de uma geral, a definiram como um meio de atingir os objetivos da empresa.

(E2) “Eu explicaria que é um meio de planejar como atingir os objetivos. Se eu tenho um determinado objetivo, o que eu devo ter, como vou me organizar “pra” chegar até ele. Acho que descreveria assim. ”

(E3) “Eu penso como se fosse num jogo de futebol. Eu tenho um objetivo, e eu penso o que eu posso fazer para atingir aquele objetivo. Então, se eu fosse explicar estratégia, na minha cabeça, seria por exemplo: se fosse uma empresa e eu quero ganhar dinheiro. O que eu posso fazer para ganhar dinheiro? Ou então: eu montei meu negócio próprio, agora dentro do meu próprio negócio eu tenho um objetivo de alcançar mais clientes, então, a estratégia, nesse caso, seria o que eu vou fazer, qual país as peças do meu mundinho eu vou mover para conseguir novos clientes. ”

(E5) “Eu diria que é como eu vou agir, é pensar antes como eu vou fazer, como eu vou agir “pra” atingir os meus objetivos. ”

Para outros, estratégia faz parte do contexto da empresa e, sem ela ficaria difícil atingir o sucesso. Antes de se estabelecer uma estratégia é necessário que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, conheça o mercado, saiba se posicionar para assim, definir o melhor rumo a seguir para atingir o sucesso. MCKENA (1999)

(E1) “Acho que a palavra estratégia tem várias formas de entender ela né. Mas se fosse para explicar o que é estratégia para alguém, eu diria que é um composto de uma empresa, que ela precisa de uma estratégia, seja do produto, da forma que tu vai gerir a tua empresa, da estratégia de mão-de-obra, estratégia de forma de vendas, estratégia de busca cliente. Então a palavra estratégia, ela faz parte né do contexto da empresa como um todo. Porque eu acho que, hoje, sem uma estratégia, sem um plano de negócios, fica tão difícil ter sucesso. Eu acho que a estratégia, tem que estar presente em todas as partes da empresa. ”

As estratégias norteiam o futuro das empresas, cabendo ao gestor definir, dentre as estratégias possíveis, a que melhor se adequa ao momento que a empresa está vivendo. (DRUCKER, 1980). Afinal períodos de mudanças sociais,

econômicas e políticas são responsáveis, muitas vezes, pelo surgimento de novas estratégias que definem um novo ambiente empresarial. (MOTTA, 2001)

Não obstante, deve-se ir além, estratégias devem ser utilizadas sempre pelas empresas, independente da fase de vida que se encontram ou do período que o mercado se encontra. Estratégias não devem ser tomadas apenas quando se encontra um problema, ou quer se modificar algo. Estratégias definem se as empresas conquistarão ou não seus objetivos, e por isso, deveriam conviver lado a lado com a existência da empresa.

4.3.2 O processo de administração estratégica

O processo de administração estratégica envolve muitas etapas, que segundo Certo et al. (2005) se resumem em cinco: Análise do ambiente (interno e externo), estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivos), formulação da estratégia, implementação de estratégias, controle estratégico e feedback ao fim de cada etapa.

Nas micro e pequenas empresas, o fundador tem um forte papel de liderança, e muitas vezes, acaba tomando as decisões administrativas baseado em suas experiências de vida. Ainda que o fundador conheça a empresa como mais ninguém a conhece, deveria preocupar-se com o fato de que suas decisões precisariam de um embasamento que permita que todos entendam suas ações e decisões, independente do seu conhecimento tácito.

A fim de entender como funciona o processo de administração estratégica nas empresas pesquisadas, questionou-se os entrevistados sobre como a empresa deles se planeja, organiza e age para alcançar seus objetivos.

Segundo os entrevistados o planejamento acaba ficando muito focado no gestor e não é bem estruturado, como referenciado por Mintzberg quando ele diz que não existe uma visão inicial, a visão é criada em conjunto com o desenvolvimento da empresa.

(E1) “A gente não tem um planejamento muito desenhado né, mas como a nossa forma de gestão fica bem focada em mim né, a gente está sempre pensando na forma de poder melhorar isso. As melhorias que precisam ser feitas, a gente costuma anotar isso né, numa agenda que eu uso pessoal, e passar isso “pros” encarregados e colaboradores da empresa de uma forma geral. E estar sempre pensando né, no que dá para melhorar, o que dá para fazer. Por exemplo assim, hoje, nós já estamos adotando as estratégias que a gente quer inserir “pro” ano que vem, uma forma de pagamento do

funcionário, formas de adaptação às novas leis que estão entrando, e-social, planejamento de vendas, linha de produto que a gente quer aumentar, que a gente vê que tem espaço no mercado para crescer, produto que talvez a gente vai deixar de trabalhar. Então isso a gente vai pensando.”

Muitas vezes, o planejamento nessas empresas acaba sendo reativo e não preventivo como ilustra o relato a seguir.

(E6) “Geralmente a gente avalia nossos indicadores, e vemos onde podemos melhorar. Então bolamos um planejamento e organizamos quem será responsável por cada ação que criamos. Cada um age então para que juntos cheguemos ao objetivo.”

O planejamento ainda é muito associado a altos custos, acreditando-se que pode prejudicar o capital da empresa, como revela o entrevistado.

(E2) “Nós buscamos fazer algumas reuniões semanais para identificar as maiores prioridades e necessidades. Daí verificamos se o orçamento disponível pode ser investido nessas melhorias. Creio que um diálogo franco e transparente entre as equipes é fundamental para que possamos alinhar as expectativas e planejar a melhor forma de atender a todas as demandas sem prejudicar o capital da empresa.

Por exemplo, o pessoal do desenvolvimento de software, que são as mentes criativas, eles não se preocupam com a verba para fazer algo, apenas criam algo, precisamos então, constantemente, organizar melhor as ideias que eles nos trazem para ver a viabilidade e então agir. Já a área financeira que não conhece muito bem como realizamos a produção precisa estar sempre alinhada conosco para combinar prazos de entrega que consigamos realmente atender”.

Alguns dos gestores, por trabalharem sozinhos, acreditam que planejamento não é necessário, e apenas seria, caso trabalhassem com uma equipe.

(E3) “Olha, no meu caso, é um pouco complicado porque trabalho sozinho. Pensando um pouco de uma forma mais ampla, se eu tivesse uma equipe, eu acho que uma das formas de colocar em ação um plano é motivando a equipe e mostrando para ela, que ela vai se beneficiar desse crescimento. Então, eu acho que as pessoas têm que estar focadas no objetivo da empresa. Se for só uma pessoa e o resto não andar junto, ou demora para atingir objetivos ou não alcança. Então, eu acho que deveria traçar um objetivo, definir um tempo para alcançar esse objetivo e fazer com que as pessoas envolvidas vejam que vão se beneficiar desse objetivo, senão, acho que não tem como alcançar.”

Outros entrevistados afirmam que nas suas empresas tudo vai no “feeling” dos sócios, que tomam decisões de acordo com suas premissas pessoais, sem embasamento por trás.

(E4) “Não fazemos muitos planos, as coisas, meio que são decididas nas reuniões com os sócios. Às vezes os sócios, entre si, decidem coisas entre eles e nos passam nas reuniões de equipe. Mais pelo que eles acham que é a melhor forma de agir do que um embasamento por trás.”

Mas existem entrevistados que realizam planejamento mapeando os objetivos, criando procedimentos e indicadores alinhados entre a direção e o gestor de cada área, como fica evidenciado no relato a seguir.

(E5) “Todos os setores da empresa têm mapeados os seus objetivos, então cada gestor junto com a gerência determina quais são os objetivos e como eles serão planejados. Através desses objetivos a gente gera procedimentos e indicadores que vão garantir que esses objetivos serão alcançados e como faremos para alcançá-los. Então, esse planejamento é feito entre a direção e os gestores de cada área.”

E outros gestores que não realizam um planejamento, apenas realizam alguma estratégia para solucionar um problema que estão enfrentando ou uma meta que desejam atingir.

(E8) “A empresa faz publicações em redes sociais, organizamos certas campanhas promocionais que se o cliente pagar até determinado dia do mês tem desconto. E quando nós não chegamos ao valor esperado no mês a gente coloca alguma linha em promoção para atingir o resultado desejado.”

(E7) “Hoje, a empresa projeta um valor mensal que precisa atingir ao final do mês para pagar suas contas e investir em capital de giro da empresa, e através desse valor preenchemos a agenda e definimos os valores de cada serviço.

Quando surge uma nova ideia eu me reúno com os meus parceiros para ver a viabilidade deles me acompanharem nesse novo projeto, alinhamos os detalhes para que fique vantajoso para todos e colocamos em prática.”

Fica, então, evidenciado que os gestores entrevistados não tem um método de planejamento e organização para alcançarem seus objetivos. Acabam, muitas vezes, não o realizando previamente e reativamente para resolver problemas que identificam ou metas específicas que desejam atingir. Ainda predomina a ideia que um planejamento tem alto custo e isso impede que o mesmo seja realizado.

Além disso, o processo de administração estratégica, assim como seu nome diz é um processo. Por isso, é preciso identificar fatores internos e externos a organização para posteriormente escolher a estratégia que melhor se adapta e depois executá-la, controlá-la e comprovar sua real eficácia.

Entretanto, para poder escolher a estratégia que melhor se adapta, é necessário conhecer as estratégias possíveis, e para isso é necessário muito mais que intuição e experiência, é necessário conhecimento formal e capacitação. Conhecer as informações da empresa é necessário, saber a melhor forma de utilizar essas informações é imprescindível para uma gestão eficiente.

4.3.3 Ferramentas de estratégia

Esta micro categoria visa em um primeiro momento identificar se os gestores conhecem e utilizam as ferramentas estratégicas estudadas neste trabalho. E, posteriormente, analisou-se se mesmo sem conhecer ou ter o discernimento que as utilizam, os gestores acabam aplicando fundamentos dessas ferramentas em análise em sua gestão.

Questionou-se inicialmente se os gestores conheciam ou já tinha utilizado as seguintes ferramentas estratégicas: matriz SWOT, Canvas, matriz Ansoff, estratégias genéricas de Porter, 5 forças competitivas de Porter, escolas de formulação de estratégia de Mintzberg e matriz BCG.

A maioria dos entrevistados afirmou que não conhecia nenhuma, nem tinha utilizado nenhuma. Outros alegaram que pelo nome são sabiam se já tinham utilizado ou não, já que sua formação não era em administração.

(E7) “Pelo nome eu não conheço nenhuma, pode ser que eu utilize alguma sem saber, porque minha formação não é em administração, é toda voltada a área de educação física. “

As ferramentas que alguns conheciam e já tinham utilizado são: matriz SWOT, matriz ABC e Canvas.

(E2) “Conheço a matriz SWOT que tenho utilizado na empresa mais como um mapa mental. Estou utilizando esta ferramenta para identificar itens do projeto dos armários e para a construção da nova sede da empresa, estamos deixando o aluguel para construir a nossa própria sede. Já o Canvas uso para tudo, desde a produção, questão de equipamento de teste, melhoria no produto. As demais ferramentas eu não conheço. ”

(E5) “Olhando as teorias e conseguindo vincular com ela em si e lembrar que a gente já utilizou, a matriz ABC, SWOT e Canvas. Matriz ABC a gente utiliza principalmente para determinar ponto de pedido, como é feita a contagem dos materiais, “pra” manter o estoque com um nível de exatidão no sistema e tão bom está esse saldo. E geralmente SWOT e Canvas quando a gente define algum planejamento anual, revisa uma vez por ano a estratégia geral da empresa, os resultados e o que vamos fazer para o ano que vem. Então, são informações “pra” conseguir ver o que está certo e errado, o que tem que ser feito pra melhorar a empresa. Isso a gente faz anualmente. ”

Observa-se também que alguns gestores alegam conhecer algumas ou todas as ferramentas, mas não a utilizam pela resistência ou falta de interesse dos sócios ou da direção em aprimorar a área administrativa.

(E4) “Conheço todas, não usamos nenhuma porque existe uma resistência bem grande da direção com noções de gestão. Ainda não achei a melhor forma de abordar eles em relação a utilização das ferramentas. “

(E6) “Conheço a matriz SWOT e a matriz BCG, mas nunca utilizei na empresa por falta de interesse dos sócios em aprimorar a área administrativa, tudo é feito mais na experiência e feeling do sócio “.

Em um segundo momento, sem fazer menção ao nome das ferramentas, questionou-se os gestores, através de perguntas, que continham os fundamentos das ferramentas estratégicas estudadas. Nesse momento, evidenciou-se que os entrevistados conseguiam identificar, em suas empresas, as informações necessárias para aplicarem as ferramentas, e mesmo sem ter o discernimento, por vezes utilizavam as ferramentas informalmente ou de forma rudimentar.

A seguir são discutidas as respostas relacionadas a cada uma das ferramentas.

- **Canvas**

Como mencionado no referencial teórico deste trabalho, Osterwalder (2011) criou uma ferramenta muito útil para estratégia e, que pela sua fácil visualização, é utilizada por muitas empresas: o Canvas. Esta ferramenta é um quadro que conta com nove componentes: clientes, proposta de valor (produtos e serviços oferecem), canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividade-chave.

Primeiramente questionou-se se existia algum quadro/painel na empresa que era alimentado com indicadores empresa. Alguns gestores responderam que não possuíam, ou que tinham, mas que isso gastava tempo demais e acabaram descontinuando.

(E3) “Antigamente, eu tinha um quadro branco com um cronograma de entrega de projeto. Não tinha nada a ver com uma parte de gestão financeira, era apenas com cronograma de trabalho para facilitar a visualização e a entrega no prazo. Hoje não tem mais por causa do tempo que eu gastava com essa atividade. ”

Há os que acreditam que esse tipo de controle só pode ser realizado através de ferramentas de sistema de informações gerenciais como no caso de um ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial).

(E4) “Ainda não temos indicadores, mas estamos trabalhando nisso. A intenção é que agora com o novo sistema ERP a gente consiga inserir alguns indicadores para ter melhor controle da empresa. ”

Outros gestores utilizam para indicadores de produção e estoque (proposta de valor), de projetos (recursos principais), quantidade de vendas (fontes de receita),

de pesquisa de satisfação (relacionamento com o cliente), de processos (atividade-chave), controle de alunos (clientes), entregas (canais), conforme exemplos a seguir.

(E2) “Sim, a gente tem alguns indicadores de produção, como refugos e retrabalho e de andamento de projeto. Geralmente é em uma planilha de Excel, com exceção do setor de software que utilizamos o Open Project com o diagrama de Gantt para fazer um comparativo com o tempo e custo de desenvolvimento.”

(E5) “Sim, existe um painel. Ele fica num local estratégico da empresa onde a gente organiza todos os indicadores. O que consta nele são principalmente informações para monitorar as informações da saúde de cada setor. Nas vendas por exemplo, temos a quantidade de venda de cada vendedor, se eles estão chegando na hora, se eles estão respeitando alguns padrões de qualidade de atendimento. Existem também indicadores de pesquisa de satisfação. Esses são alguns dos mais de 100 indicadores.”

(E6) “[...] Ao fim de cada mês nos emitimos relatórios, e deixamos salvos no computador, onde constam por exemplo, a quantidade de vendas, o estoque, as horas trabalhadas de cada funcionário, a quantidade de compra, de gastos entre outros.”

(E7) “Sim, tenho um quadro onde coloco a presença dos alunos, [...] a evolução de cada um deles, o feedback da nutricionista se eles estão ou não seguindo a dieta, feedback se eles estão ou não fazendo os cárdios. O controle de cobranças, se o aluno pagou ou não, e o feedback dos parceiros se os alunos estão consumindo os produtos indicados para obter os resultados que desejam.”

(E8) “Temos sim, anotamos os pedidos dos clientes[...]anotamos o revezamento dos motoristas que realizam a entrega das nossas comidas. Os feedbacks legais que os clientes nos passam sobre alimentação. Em outro quadro anotamos os clientes que já realizaram os pagamentos e os custos que temos para produção de cada produto. E por último, um quadro que anotamos as quantidades e o procedimento de preparação de cada alimento, para que o cliente sempre receba seus produtos do mesmo jeito.”

- **Matriz BCG**

A Matriz BCG, introduzida pelo Boston Consulting Group, oferece um método útil apontando para as decisões de participação futura da empresa nas diversas áreas estratégicas do negócio. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

A participação relativa de mercado aliada ao crescimento do mercado categoriza o produto/ serviço em estrela (deve ser tratada e reforçada), questionamento (deve ser analisado se tem potencial para ser estrela), vaca leiteira (gera grandes receitas para a empresa) e abacaxi (deve ser liquidado a menos que haja razões fortes para mantê-lo). É possível observar que a “estrela” pode vir a se tornar “vaca leiteira” e que o “questionamento” pode vir a se tornar “estrela”. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 96).

Buscando identificar se os entrevistados tinham em suas empresas essas categorias, questionamos quais os produtos que eram mais consumidos, quais deles geravam maior valor de venda e se existia algum produto que não vendia muito, mas mesmo assim se mantinha no portfólio (abacaxi).

Estabelecendo associação no quadro 15, se o mesmo produto/serviço for o mais consumido e gerar o maior valor de venda, ele é a estrela. Se ele gera maior valor de venda, mas não é o mais consumido, é a vaca leiteira. Caso seja muito consumido, mas não seja o que gera maior valor de venda, é o questionamento. E, se ele for pouco consumido e gerar baixo valor de venda ele é o abacaxi e então se buscará entender porque a empresa ainda o mantém no portfólio.

QUADRO 15- Adaptação da matriz BCG das empresas pesquisadas

Entrevistados	Ordem decrescente por consumo	Ordem decrescente por valor de venda	Análises
E1	Frutas secas, queijos, fiambres, produtos de mercearia, bacalhau e conservas.	Fiambres, queijos, bacalhau, mercearia e frutas secas e conservas.	Frutas secas- questionamento Fiambres-vaca leiteira Queijos- estrela Conservas- abacaxi
E2	Armários inteligentes, cabos injetados e desenvolvimento de software.	Desenvolvimento de software, armários inteligentes, cabos injetados.	Armários inteligentes- estrela Cabos injetados-questionamento Desenvolvimento de software-vaca leiteira
E3	Projeto e instalação, retrofit de máquinas, maquinários novos.	Maquinário novo, projeto e instalação e retrofit.	Projeto e instalação-estrela Maquinário novo- vaca leiteira Retrofit-questionamento
E4	Consultas, exames, injeções e cirurgias	Cirurgias, injeções, exames e consultas.	Consultas- questionamento Cirurgia- vaca leiteira
E5	Cabos para fibra ótica, ferramentas para fibra e Switch para rede	Cabos para fibra ótica, ferramentas para fibra e Switch para rede	Cabos- estrela Ferramentas- questionamento Switch- abacaxi
E6	Gasolina comum, gasolina aditivada, lavagem expressa e óleos lubrificantes.	Óleos lubrificantes, lavagem expressa, gasolina aditivada e gasolina comum.	Gasolina comum-questionamento Óleos lubrificantes- vaca leiteira
E7	Consultoria on-line, aulas de personal, preparação de atletas de fisiculturismo, preparação para testes físicos, cursos e palestras e acompanhamento pós-cirúrgico.	Aulas de personal, consultoria on-line, preparação de atletas de fisiculturismo, pós-cirúrgico, preparação para testes, cursos e palestras	Aulas de personal e consultoria-estrelas Preparação de atletas-questionamento Cursos e palestras-abacaxi
E8	Linha fit, linha low carb, linha maromba, dietas personalizadas.	Dietas personalizadas, a linha low carb, linha fit e linha maromba.	Linha fit-questionamento Linha low carb-estrela Dietas personalizadas- vaca leiteira Linha maromba-abacaxi

FONTE: Elaborado pela autora através de coleta de dados

Percebe-se, então, que a maioria dos produtos/serviços dos entrevistados podem ser classificados de acordo com a matriz BCG, apenas alguns não são

possíveis de receber uma classificação exata. Isso ocorre principalmente quando tanto no consumo quanto na venda o produto não se classifica nem como alto, nem como baixo.

Sobre produtos/serviços que vendiam pouco, mas que permaneciam no portfólio é interessante observar que os entrevistados nem os citaram na descrição de seus produtos ou serviços, nem nas ordens de custo e venda anteriores.

Dentre os principais motivos, para permanência no portfólio, está atender a alguns clientes específicos que já o consomem há bastante tempo e por isso não se descontinua a venda.

(E1) “Sim, existem alguns produtos que não tem muita saída, serviço não, porque não é muito a nossa atividade. Produtos às vezes temos uma particularidade de alguns clientes tradicionais, antigos, que a gente sabe que vem buscar aquele produto específico. Às vezes, no mês sai pouco, sai uns 2 ou 3, mas é uma demanda desse cliente que a gente mantém nas lojas, para que esse cliente possa se sentir atendido. Um exemplo disso, vamos dizer assim, seria um produto alemão que tenha pouca saída, como por exemplo, uma massa cara alemã, mas que todo mês aqueles clientes vêm e consome a gente mantém, mesmo que a saída seja pouco a gente mantém.”

(E2) “Temos sim, conserto de máquinas de cheque. É muito raro algum cliente ainda solicitar esse serviço, ele nem está mais no nosso portfólio, apenas realizamos estes serviços para clientes antigos mais como um agrado aos clientes antigos, do que como um serviço de fato.”

Outras vezes se mantém para garantir que a empresa conta com um portfólio completo e abrangente,

(E4) “Tem um exame que é o grande vilão de toda a oftalmologia que é campo de visão. É um exame que onera muito, porque ele precisa de uma técnica de 20 a 30 minutos cuidando do exame e paga muito mal. Mas não tem como não ter ele, porque ele é muito importante, não tem como tu ter exames e não ter ele. Existe um grande preparo, paga muito mal, vende muito pouco, mas não tem como se livrar dele.”

Ou simplesmente porque este produto foi tendo um giro cada vez menor e agora constam muitos itens no estoque.

(E5) “Sim, existe. Existem produtos que a empresa trabalha há muito tempo então para ela parar de trabalhar exige tempo. Porque esse produto foi tendo um giro cada vez menor e agora acabou sendo um produto com um estoque grande. Então esse produto continua no portfólio, porque a empresa tem dificuldade de vender esse produto.”

Ou, ainda que conste muitos itens no estoque e venda pouco, quando vende o lucro compensa.

(E6) “Existe sim, é o caso dos carregadores veiculares. Temos um número grande no estoque, eles vendem pouco, mas quando vendem o lucro compensa, então mantemos no portfólio.”

Talvez manter esse tipo de produto no portfólio também se justifique quando essa pode ser a única porta de entrada de um cliente potencial na empresa.

(E5) “Existem também alguns outros produtos que eles não vendem muito mas continuam no portfólio, porque podem ser uma oportunidade de entrada em algum cliente, é um produto que a gente sabe que o cliente não encontra muito em outro lugar e então acaba trazendo o cliente para conhecer o resto do portfólio.”

Também é uma forma de o cliente não comprar esse produto na concorrência.

(E6) “Outro exemplo são os odorizadores veiculares, como trabalhamos com limpeza de veículos, alguns clientes aproveitam após a lavagem e compram para manter o cheiro de limpo por mais tempo no carro. Mantemos para ele não precisar comprar o mesmo no supermercado ou em outro local”.

Existem também serviços que não geram vendas para a empresa, mas que por serem realizados em parceria com outros profissionais, podem vir a trazer potenciais vendas para outros serviços da empresa, através da divulgação que a parceria promove.

(E7) “Sim, o que que continua, mas não tem tido muito saída, é um programa que foi feito junto a uma nutricionista chamado face to face, onde se acreditou que teria uma procura grande, mas como só está tendo divulgação pela minha parte e pouca divulgação por parte da nutricionista, não se teve uma venda como esperada. Ainda se mantém, porque essa parceria com a nutricionista gera indicações para alunos de personal e consultoria on-line, mesmo que eles não fechem esse programa face to face, que é um programa por módulo. Então, por se ter uma certa amizade e parceria com a outra pessoa envolvida também em outros projetos que geram lucro, esse projeto ainda está no portfólio da empresa.”

Quando é inevitável descontinuar, mas não se quer perder o cliente, o mesmo podem ser direcionados para outro produto/ serviço que também o atenda.

(E8) “Um produto que não gerava muito lucro para empresa já foi descartado e não segue no portfólio da empresa, porque como nossos produtos são perecíveis se não tem saída nós não podemos o armazenar por muito tempo. Teve um tempo que testamos uma linha vegana e vegetariana, mas como existiam muitas peculiaridades entre o que cada cliente consumia, resolvemos passar a atender eles com as dietas personalizadas.”

Segundo a matriz BCG as empresas podem classificar seu portfólio de produto em quatro categorias, e cada uma delas relaciona o consumo com o

valor de venda desse produto/serviço. Quando questionados do por quê mantinham produtos da categoria "abacaxi" da matriz BCG em suas empresas, os entrevistados elencaram vários motivos.

Dentre os motivos identificou-se grande quantidade do produto em estoque, atender a clientes antigos, porta de entrada de alguns possíveis clientes, manter parcerias. Nota-se aqui que se as empresas tivessem um planejamento estratégico mais eficiente conseguiriam minimizar os prejuízos causados por essa categoria de produtos que vende pouco e seu valor pouca agrega a empresa ou até mesmo conseguir descontinuar essa venda sem causar prejuízo aos clientes, ou nem ter acumulado tantos itens no estoque.

- **Matriz Swot**

Outra importante ferramenta estratégica para análise de cenário é a matriz SWOT, segundo Kotler (2000, p.98) a análise SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities and threats) é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio e seu mercado.

Os entrevistados foram questionados se conheciam os pontos fortes e fracos da empresa, e as ameaças e oportunidades de mercado. Em um primeiro momento, buscou-se identificar o que os gestores das micro e pequenas empresas iriam descrever (conforme quadro 16) e, em um segundo momento, verificar se eles têm o entendimento de que os pontos fortes e pontos fracos são do ambiente interno, ou seja, se referem a empresa e, por isso, podem ser controlados. Já as oportunidades e ameaças são do ambiente externo, se referem ao mercado e são incontroláveis. (BORN, 2014, p.190).

QUADRO 16-SWOT elaborada através das respostas dos gestores entrevistados

SWOT	Fatores positivos	Fatores negativos
	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
Ambiente interno (organização)	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição • Mix de produtos variados • Qualidade • Relação de confiança com o cliente • Alto nível de conhecimento • Ser referência no setor • Prazos de entrega • Bom relacionamento com bancos e financiadoras • Experiência • Localização • Estrutura da empresa • Equipamentos modernos • Agilidade na produção • Persistência frente aos problemas • Proximidade com os clientes • Personalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico reduzido • Falta de estacionamento • <u>Falta de segurança nas cidades</u> • Falta de organização • Falta de controle de estoque • Inexperiência na área administrativa • Conhecimento centralizado em uma pessoa só • Falta de comprometimento dos funcionários • Falta de qualificação dos funcionários • Alta rotatividade de funcionários • Baixa capacidade produtiva • <u>Variação do valor da matéria prima</u> • Produto perecível
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Ambiente externo (mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo pelo <i>E-commerce</i> • Novas formas de divulgação por redes sociais • Avanços tecnológicos • <u>Ampliação da empresa</u> • População busca qualidade de vida • Aumento da expectativa de vida • Parcerias que podem ser firmadas • Pessoas tem feito mais refeições na rua 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência qualificada • Alta tributação • Crise econômica • <u>Setor financeiro da empresa descapacitado</u> • Novas legislações • Redução da compra de veículos

FONTE: Elaborado pela autora com base na matriz SWOT e coleta de dados

Os itens sublinhados, foram classificados indevidamente pelos entrevistados. Ampliação da empresa é um ponto forte, setor financeiro da empresa descapacitado

é ponto fraco, falta de segurança nas cidades e variação no preço da matéria prima são ameaças.

Identificou-se que alguns dos entrevistados tiveram dificuldade em distinguir oportunidades e pontos forte, ameaças e pontos fracos e vice-versa. Fato esse, imprescindível para entender o que depende da sua gestão (por ser do ambiente interno da empresa) e o que depende do mercado (fatores externos a empresa).

Além disso, os itens identificados na matriz SWOT devem ajudar na construção das estratégias empresariais, fato esse que não se evidenciou nas empresas pesquisadas, ou seja, embora eles saibam seus pontos forte e fracos não os utilizam para a construção das estratégias.

- **Matriz de Ansoff**

Ansoff e McDonnell (1993) criaram uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, a matriz de Ansoff, que pretende determinar qual o caminho que a empresa deve tomar para o seu crescimento. Este caminho passa por três campos de reflexão sobre o mercado (existentes e novos) e produtos e serviços (existentes e novos). Relacionando as variáveis anteriores surgem quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

Esta pergunta foi realizada de maneira bem simples, perguntando se os gestores acreditavam que se utilizam de produtos/serviços novos ou existentes e se atuam em mercados novos ou já existentes. Através dessa resposta pode-se definir a estratégia que eles vêm utilizando na empresa.

Grande parte dos gestores se identificou com penetração de mercado (produtos existentes e mercados existentes) que na entrevista correspondia a alternativa a. Seguem abaixo suas justificativas.

(E1) “Certamente a alternativa A, porque a gente tem um mix de produtos bem conhecidos e uma clientela também bem tradicional. Óbvio que às vezes entra algum produto novo que temos que buscar novos clientes, a maior parte com certeza é o cliente já existente e o produto já existente. “

(E5) “Letra A produtos existentes e mercado existente. Pois por ser um mercado de alta tecnologia para conseguir desenvolver um produto novo seria necessário um capital muito grande tanto de capital como de conhecimento. ”

(E6) “Opção a. A empresa oferece produtos já existentes para um mercado já existente. Claro que esse mercado está sempre se renovando, visto que as pessoas vão adquirindo veículos e com isso surge a necessidade do

abastecimento. Mas o mercado em si, segue sendo o mesmo: usuários de veículos.”

Penetração de mercado é a estratégia de explorar os produtos existentes em um mercado já existente; desenvolvimento de mercado é a estratégia de explorar um mercado novo com os produtos já existentes; desenvolvimento de produto é a estratégia de explorar mercados existentes com novos produtos e por fim, diversificação é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos. (MAXIMIANO, 2012, p.347).

Mas alguns gestores buscam a diversificação (produtos novos e mercados novos), que na entrevista era a alternativa d.

(E7) “Hoje, a minha empresa busca a alternativa D. Eu me utilizo de serviços e produtos que não existiam, que são criados por mim. Um exemplo disso é que eu desenvolvi junto com médicos e nutricionistas uma linha própria de suplementação e manipulação para utilização dos meus alunos. E eu sempre busco um mercado de consumidores que ainda não existe, pessoas que ainda não praticam atividade física, e que pretendem começar atividade físicas. A gente nunca busca alunos que já praticam atividade física com outros pessoais em outras academias.”

(E8) “Alternativa D, buscamos produzir alimentos diferentes da nossa concorrência através de novas receitas para atrair consumidores novos que não compravam o nosso produto, mas que agora por falta de tempo, por mudança de hábitos ou por maior condição financeira passaram a consumir.”

Ou, ainda, claramente se identificam com desenvolvimento de produtos (produtos novos em mercados existentes), alternativa c na entrevista.

(E2) “Alternativa C, porque estamos sempre desenvolvendo novas soluções para os nossos clientes, e atendemos criando produtos sob demanda em um mercado já consumidor de tecnologia.”

O desenvolvimento de mercado (produtos existentes e novos mercado), não foi citado pelos entrevistados.

Observa-se que os entrevistados além de penetração de mercado estão buscando diversificar seus produtos/serviços para conquistar novos mercados consumidores. Há os que desenvolvem novos produtos e serviços para atender mercados já existentes, reforçando aqui a presença no mercado em que já trabalham. Ou seja, para os entrevistados manter o mercado atual é possível através dos produtos/serviços já existentes ou pela criação de novos produtos. Já para conquistar novos mercados é necessário criar novos produtos/serviços, os atuais não são suficientes para esta conquista.

- **Cinco forças competitivas de Porter**

Outro viés do estudo de estratégia é dado por Porter (1989) através das suas cinco forças competitivas (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos).

Para Porter (1989, p.3) a estratégia empresarial deve surgir de uma compreensão baseada nas regras da concorrência que determinam a atratividade, modificando, em termos ideais, essas regras a favor da empresa. Cada empresa, por ser única, deverá avaliar os elementos que estão presentes e mais influenciam na sua concorrência.

Para fins de análise, cada força será estudada de forma separada.

a) Rivalidade entre concorrentes

Foi perguntado aos gestores se eles pesquisavam a concorrência, a frequência e como realizavam a pesquisa. Esta pesquisa é feita informalmente, na maioria das vezes, através de observação, pesquisa na Internet, ou conversa com clientes e fornecedores.

(E1) “A gente aqui “tá” muito próximo né, vamos dizer assim, de alguns concorrentes internamente, dentro do mercado. Nós sempre damos uma acompanhada no que “tá” acontecendo fora também, seja na internet, buscando informação, vendo o produto que a concorrência tá vendendo, ou até mesmo referência de São Paulo né, que São Paulo é o polo dos produtos importados, então, a gente tá sempre um pouco atento. Mas em questão de ver modelo de gestão, produto, não, isso a gente ficar mais interno aqui mesmo. E a gente conversa, a gente tem amigos que são do ramo, troca informações, mas sempre numa questão de boa relação de amizade, não é uma questão de procurar saber o que o outro está fazendo, porque eu acho que o importante é ter diretrizes no que a gente “tá” fazendo.”

(E2) “Sim, pesquisamos sempre. Praticamente todos os dias. Realizo pesquisas via sites, internet, boca-a-boca. Mas também essas informações da concorrência vêm muito dos nossos fornecedores, porque como esses fornecedores são bem específicos, geralmente eles acabam fabricando algo muito similar para a concorrência.”

(E4) “[...] A gente acaba recebendo informações e ajustando os preços porque os médicos se conhecem e transitam entre diversas clínicas. Então as informações acabam chegando, a gente não precisa buscar muito. E o mercado se comunica muito rápido, na oftalmologia pelo menos.”

Alguns se utilizam da técnica de cliente oculto para pesquisar a concorrência, essa técnica consiste em se passar por cliente para obter informações da concorrência.

(E6) “Sim, várias vezes no dia a gente pesquisa a concorrência. A gente abastece em outros postos para verificar o atendimento, e passamos pelos postos ao redor para ver o preço que estão praticando. O cliente muitas vezes traz essa informação, perguntando se temos determinado serviço que a concorrência tem, ou reclamando do atendimento que recebeu em outro posto. As informações acabam sempre chegando. Nos reunimos muito com donos de outros postos e nessas reuniões identificamos como a concorrência está.”

(E8) “A gente pesquisa os preços praticados pelas outras empresas e os combos que elas oferecem, verifica se são os mesmos que os nossos. E através dessa pesquisa, que a gente realiza de 2 em 2 meses ligando para outras empresas e olhando o site e redes sociais, a gente verifica se existe a necessidade de modificar ou criar alguma linha, melhorar ainda mais a qualidade dos produtos, que sejam mais quistos pelos clientes, geralmente a gente tenta não mexer no preço, essa seria a última opção.”

E outros não acham necessário pesquisar a concorrência mas focar no seu trabalho.

(E3) “Não pesquiso. Já pesquisei, mas eu não sou uma pessoa que dá muita bola para como os outros estão fazendo e sim, mais para o que eu “tô” fazendo.”

b) Ameaça de entrada de novos concorrentes

A pergunta realizada na sequência foi no que eles acreditavam que a concorrência ainda estava a sua frente, o motivo pelo qual estava e se eles estavam buscando formas de se equiparar aos concorrentes.

Como resposta ao questionamento os gestores responderam que a concorrência tinha mais espaço físico, mais infraestrutura e maior poder de barganha com os fornecedores pelo seu porte e perfil de compra.

(E1) “Em alguns pontos a concorrência está na nossa frente, como na questão de espaço físico, estacionamento, coisas que a gente talvez não tenha como resolver. Nas coisas que a gente tem como buscar, questão de atendimento, melhorar o tratamento do cliente, que às vezes a gente peca um pouco ainda, pela pressa. Então, a gente buscar melhorar isso. Na questão de exposição, disposição produto devido ao espaço físico. Os mercados grandes, hoje, eles trabalham com muito produto que a gente trabalha, mas ele tem algumas facilidades pela questão de comprar em grupo, que a gente acaba fazendo uma compra menor, então eles conseguem o melhor preço. Por eles terem uma boa relação com esses grandes fornecedores, eles conseguem ter um preço melhor né, então a gente “tava” ficando um pouco atrás nessa parte. Mas a nossa busca de alguma forma para equipar, recompensar em atendimento em gestão, modelo de negócio, estar mais próximo do nosso cliente, poder fatiar na

hora. Isso, que nos torna diferente e nos aproxima do cliente que é uma coisa que as grandes redes não conseguem fazer. “

(E3) “Tamanho, eu acho que é a única coisa que os meus concorrentes estão na minha frente. Porque eles são uma empresa, com mais tempo, mais funcionários, com mais clientes, só isso. Atualmente eu não estou tentando me equiparar, mas eu estou começando a colocar isto nos planos do ano que vem. ”

Ou por terem parcerias estratégicas difíceis de se conseguir.

(E4) “[...] Outro fator determinante é que umas empresas, que são poucas, já tem a Unimed como pessoa jurídica, que é uma coisa bem difícil de se conseguir. A Unimed é muito fechada quanto a isso, e nós estamos tentando nos qualificar para futuramente conseguir esse credenciamento com a Unimed como pessoa jurídica. ”

Entretanto algumas vezes essas parcerias estratégicas de exclusividade acabam prejudicando a empresa.

(E6) “A minha concorrência consegue comprar combustível de outros fornecedores, eu tenho um contrato e só vou poder comprar de outro fornecedor quando esse contrato finalizar. Além disso, alguns postos da concorrência contam com farmácias, caixas eletrônicos e lojas de conveniência que acabam atraindo mais consumidores. E também como eu não trabalho com álcool e gás natural veicular, eles também estão na minha frente nesse quesito. “

c) Ameaça de produtos substitutos

Os gestores foram provocados a pensar que outros produtos ou serviços seus clientes consumiriam para suprir uma mesma necessidade se não comprassem da empresa deles. Este questionamento teve como objetivo verificar se os gestores são capazes de identificar os seus produtos substitutos, tanto os diretos como os indiretos. Para eles, os clientes buscarão produtos mais baratos, ou soluções que eles não ofereçam, mas que supram a mesma necessidade.

(E1) “Talvez o produto de supermercado, com um preço um pouco abaixo, talvez alguma coisa que seja nacional e não importado que esteja com um preço um pouco menor. Acho que esse seria um produto que o meu cliente buscaria ao invés de comprar de nós”

(E2) “Acredito que os produtos substitutos, são produtos muitos semelhantes aos que já fornecemos, com o preço mais baixo e se tratando de serviço de desenvolvimento, vejo como substituto as empresas que cobram menos e novos softwares. ”

(E6) “Acho que comprarão álcool ou gás natural, que são produtos que servem para atender a mesma necessidade e eu não ofereço no meu posto. Ou vão buscar gasolina em um posto mais barato, sem prezar pela qualidade e atendimento que eu ofereço. “

Ou, ainda, soluções mais cômodas para os clientes, como por exemplo, locais mais próximos a suas residências ou que tenham mais facilidade de pagamento.

(E4) “Se os pacientes não forem lá eles vão ir em outra clínica com outro médico, que seja mais barato ou possua um plano de saúde que não oferecemos ou por ser mais próximo da sua residência. O negócio é fidelizar os clientes através de um bom atendimento e por oferecer soluções para eles.”

Também acreditam que talvez os clientes busquem outros substitutos que suprem a mesma necessidade mais não tragam o mesmo resultado.

(E7) “Hoje se não estiverem comigo, estarão em salas de pilates, aulas de funcional, ou Crossfit, que são atividades que trarão mais resistência física e emagrecimento, mas não os mesmos resultados. Estética mesmo apenas com a musculação ou procedimentos cirúrgicos.”

d) Poder de barganha com fornecedores

Tão importante quanto todos os outros tópicos é o poder de barganha que se tem junto aos fornecedores, para isso é preciso ter uma boa relação com os fornecedores, saber os escolher e avaliar.

Os gerentes acreditam que uma boa relação com fornecedores é a de confiança, com responsabilidade. Para avaliar e aprovar um novo fornecedor é necessário aprovar a qualidade e o mesmo conseguir cumprir os padrões e legislações exigidas pela empresa.

(E1) “Uma relação boa, uma relação de confiança. A gente tem fornecedor de longos anos, procura sempre pagar em dia, para manter uma boa relação com responsabilidade. Para os novos, a gente procura passar todas as recomendações, nossos horários de entregas, exige o alvará de saúde, registro, nota fiscal, enfim, todas as obrigações que é do fornecedor. Testa a qualidade do produto, se uma parceria atender à necessidade a gente segue comprando. Se não atender, a gente não compactua com o fornecedor que não atenda a nossa expectativa.”

(E6) “A relação é de parceria, onde os dois se ajudam sempre que necessário, seja diminuindo o prazo de entrega ou aumentando o prazo de pagamento de forma que fique confortável para ambos. Os critérios de seleção são sempre o custo benefício entre preço e qualidade. Temos contrato de fidelidade com quase todos os nossos fornecedores e antes de realizarmos esses contratos, analisamos se as empresas estão com uma saúde financeira ok, se não estão devendo para ninguém, como é a relação com seus outros clientes, pedimos recomendações e damos um voto de confiança.”

Outra técnica utilizada com novos fornecedores é pesquisar referências de empresas que já foram atendidas por eles e aceitar indicações.

(E2) “A gente tem uma boa relação, muito dessa relação é devido aos nossos prazos de entrega e o comprimento deles. Porque não atrasamos os pagamentos é que conseguimos boas margens de negociações. Temos utilizado fornecedores que nos são indicados. Caso seja a primeira vez que vamos contratar esse fornecedor, realizamos uma pesquisa de mercado de forma simples, com empresas que já utilizam este fornecedor, para verificar seus antecedentes e o grau de satisfação que obtêm de seus clientes. Porém realmente só conseguimos avaliar e classificar o fornecedor após a entrega do item comprado, porque nossas exigências podem ser diferentes das exigências das empresas que perguntamos anteriormente. Se o fornecedor atender as nossas expectativas o fornecedor é cadastrado em uma planilha onde colocamos todas as informações de cada fornecedor e o status dele, ou seja, data que realizamos a última compra, se o prazo de entrega combinado foi realizado, se os insumos chegaram em condição e etc.”

Alguns gestores acreditam que a qualidade entre os fornecedores já esteja praticamente equiparada, contando agora o prazo de entrega e o preço.

(E3) “Olha, o que mais impacta é preço e prazo de entrega. Como tem muita marca hoje em dia, e teoricamente uma qualidade equiparada entre as marcas, algumas se destoam assim como muito boas, mas também o preço é maior. Tem coisas que dependendo do prazo a gente tem que pagar o preço. Se tiver mais de um fornecedor com prazo e preço equivalente, eu e as empresas que trabalham comigo, a gente geralmente escolhe o fornecedor com mais venda. Isso geralmente, posteriormente, dá desconto ou bônus, alguma coisa assim. ”

e) Poder de barganha com os clientes

Os entrevistados foram questionados sobre qual era atualmente a preocupação da empresa em relação aos seus clientes. Ter uma relação de amizade com o cliente, atender os clientes com qualidade entregando um produto durável e confiável, fidelizar os clientes, satisfação do cliente, foram alguns dos itens que emergiram nos relatos dos entrevistados.

(E1) “A maior preocupação em relação aos clientes é manter a tradição, ter uma relação de conhecimento com eles. Em relação a empresa, práticas que a gente usa aqui, clientes que a gente tem da vida inteira que, eles conhecem a família da gente, a gente conhece a família deles, sabe o nome, sabe o que faz, onde trabalha. Esse é um desafio muito grande, porque hoje em dia, a gente tem uma rotatividade de funcionários muito maior, então, isso é uma preocupação, porque é uma coisa cada vez mais difícil né. E a gente tem hoje uma geração que está voltada ao mundo mais individualista né, então a gente tenta poder passar um pouco mais essa coisa aí de quebrar um pouco isso né, do cliente chegar aqui a gente dar um bom dia, ter uma relação de amizade e confiança. Mas é um desafio muito grande hoje fazer a pessoa se sentir bem e se sentir em casa. ”

(E2) “A maior preocupação é atender nossos clientes com qualidade e entregar um produto durável e confiável, no menor prazo possível, e tentar flexibilizar o prazo de pagamento. Mas essa preocupação só começou após

a crise econômica, que dificultou a vendas do nosso produto, por vendermos produtos de alto valor agregado.”

(E3) “A minha maior preocupação é manter a fidelidade dos clientes, porque hoje, tem mais de uma empresa atuando no mesmo ramo, e pessoas que eu conheço e que fazem a mesma coisa do que eu. Então, a minha maior preocupação é fidelizar aquele cliente com o meu trabalho, para ele não chamar uma outra empresa. É como se eu vendesse batata na esquina, eu quero que o meu cliente sempre compre a minha batata e não a do vizinho.”

(E6) “Nossa maior preocupação é a satisfação do cliente. Como a concorrência é grande e o público de gasolina não abastece sempre no mesmo posto, a gente procura sempre dar algum tipo de brinde buscando fidelizar nossos clientes.”

As cinco forças competitivas de Porter são fundamentais para a confecção da estratégia genérica de Porter. Para isso, a empresa precisa identificar claramente suas cinco forças.

Grande parte dos entrevistados pesquisa sua concorrência e utiliza informações dessa pesquisa para tomar decisões de preço e planejamento anual. Entretanto, existem gestores que acreditam que não é necessário conhecer a concorrência. Outro ponto que merece destaque é o fato de muitos dos gestores se utilizarem de informações da concorrência que chegam através de clientes e fornecedores. Caberia analisar se as informações realmente são verídicas e confiáveis.

Sobre as vantagens da concorrência, os gestores identificaram o porte das empresas concorrentes e seu tempo de mercado, o espaço físico que elas possuem, e parcerias estratégicas que elas mantêm e são difíceis de se conseguir.

Os entrevistados não conseguiram identificar seus produtos substitutos indiretos, apenas os substitutos diretos, ou seja, possivelmente ao analisar a concorrência eles acabam deixando de lado os concorrentes indiretos.

Quanto ao poder de barganha com os fornecedores os gestores têm bom relacionamento com seus fornecedores. Observou-se que os gestores prezam muito pela qualidade na escolha dos fornecedores e que tendem a não buscar novos fornecedores se o atual atende as expectativas de qualidade. Fato esse pode os tornar menos competitivos em relação as empresas maiores que pesquisam fornecedores constantemente e caso o preço varie muito entre elas acabam trocando de fornecedor. Prazo também foi outro ponto mencionado, como esses pequenos empreendedores mantem estoques em níveis baixos, os prazos são indispensáveis para poder entregar ao cliente na data combinada.

Quanto a preocupação em relação aos clientes, os entrevistados destacaram fidelizar os clientes, através de um serviço de qualidade e uma relação de amizade. Nenhum dos entrevistados citou conquistar novos clientes, demonstrando que os gestores entrevistados tem maior preocupação em manter os clientes atuais do que captar novos.

- **Estratégia genérica de Porter**

Através das cinco forças competitivas Porter (1989, p.9) define três estratégias genéricas de posicionamento dentro da indústria: diferenciação, liderança em custo e de foco. A estratégia de liderança em custo ou diferenciação busca através do custo e da diferenciação dos produtos, respectivamente, atingir o mercado como um todo. Já a estratégia de enfoque busca um segmento específico de mercado, podendo ser enfoque de custo ou enfoque de diferenciação. (PORTER, 1989)

A fim de definir a estratégia genérica que utilizavam, perguntou-se aos entrevistados inicialmente se atuavam para um segmento específico ou para todo o mercado.

Quase que unanimemente, os gestores acreditam que atuam em um segmento específico, deixando apenas como opção de estratégia genérica a de enfoque que está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, através da escolha de um segmento ou um grupo de segmentos que irá atender. Esta estratégia tem duas variantes: enfoque em custo e enfoque em diferenciação. No primeiro a empresa busca uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e no segundo busca diferenciação em seu segmento-alvo. O segmento-alvo deve ser composto de consumidores com necessidades incomuns, que os diferem dos demais segmento-alvos. (PORTER, 1989, p. 13)

(E7) “Hoje a minha empresa atua para um segmento específico, que são as pessoas de classe a e b que buscam qualidade de vida, autoestima, estética e resultados. Pessoas que estejam interessadas em um tripé que é: treinamento físico, alimentação saudável e suplementação como catalisador de performance.”

(E8) “Hoje a empresa atua para um segmento específico, que é o segmento de pessoas que se preocupam com a saúde e podem se dar ao luxo de não cozinhar, que residam em porto alegre ou região metropolitana, geralmente de classe alta. Geralmente pessoas que já tenham gasto com academia, personal trainer, suplementação e resolvem também aderir aos nossos produtos por indicação médica ou do seu treinador. Pessoas que buscam qualidade de vida né.”

(E2) “Considero que atuamos em um segmento específico. Por exemplo, não há uma necessidade de realizarmos um marketing pesado na rádio, TV ou meios de comunicação de massa, porque nossos clientes acabam realizando buscas na Internet e acham o nosso site por ser um público específico. As empresas que já tem o nosso contato, nos indicam para empresas menores e assim sucessivamente. A maioria dos nossos clientes nos procuram por indicação de outras empresas que já trabalharam com a gente.”

Em relação a estratégia genérica de enfoque de Porter, os gestores se posicionam como enfoque de diferenciação, visto que não buscam competir por preço, mas sim pela qualidade de serviços/produtos diferenciados que oferecem.

(E1) “A gente tem um padrão de confiança e de qualidade, que alguns concorrentes não conseguem atingir pela nossa tradição, pela nossa escolha de produtos. Às vezes, tem um produto um pouco mais barato, a gente não coloca, trabalha com as marcas de sempre, que o cliente já está habituado. Porque o bom cliente, depois que ele se habitua com o produto, ele não troca. Então, a gente procura ter um bom produto, com um preço justo e compatível ao mercado. Sempre trabalhar com produtos de primeira qualidade e manter um padrão, que o concorrente tem maior dificuldade de atingir.”

(E2) “Temos patente dos produtos e temos um bom relacionamento com as empresas que prestamos serviços. Além disso, possuímos um bom relacionamento com clientes. Posso falar também, que somos os únicos fabricantes de alguns produtos aqui no Brasil. Além disso, o grau de tecnologia da informação que temos é muito relevante quando comparado com empresas do exterior.”

Dentre as estratégias genérica de Porter a que melhor se adequa as respostas dos gestores é a estratégia de enfoque (por atenderem segmentos específicos do mercado) por diferenciação (não querem competir por preço e sim por oferecem produtos e serviços com algum tipo de diferencial competitivo).

4.4 Crise econômica na micro e pequena empresa

Nessa macro categoria serão investigados os impactos da crise econômica nas empresas pesquisadas e como os gestores das empresas pesquisadas estão utilizando estratégias para sobreviver, conforme quadro 17.

Nos últimos quatro anos, no Brasil, ocorreram várias mudanças sociais, políticas, econômica e culturais. Segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico³

³ O CODACE é um comitê independente criado em 2004 com a finalidade de determinar uma cronologia de referência para os ciclos econômicos brasileiros, estabelecida pela alternância entre datas de picos e vales no nível da atividade econômica.

(2017) “A recessão de 2014-2016 foi a mais longa a partir de 1980, empatada com a de 1989-1992. A perda acumulada de Produto Interno Bruto (PIB) nesses 11 trimestres foi de 8,6%”.

QUADRO 17- Resumo da macro categoria: Crise econômica na micro e pequena empresa.

Macro categoria	Micro categoria	Definição/ Variação
Crise econômica na micro e pequena empresa	Impactos da crise econômica	Redução ou descontinuação do consumo de serviços supérfluos Redução do poder de compra dos clientes e empresas Falta de pagamento dos clientes, aumento no parcelamento Clientes buscaram produtos substitutos
	Mudanças na empresa provocadas pela crise econômica	Redução do quadro de funcionários Modificar alguns produtos/ serviços Flexibilizar formas de pagamento Busca por inovação Aumento da oferta de mão-de-obra qualificada Adquirir empréstimos Mudar o público-alvo Melhoria nos processos Estabelecer parcerias
	Estratégias utilizadas para sobreviver à crise econômica	Fidelizar clientes Poder de barganha com fornecedores e clientes Manter a qualidade do produto Ter uma parcela de mercado efetiva Manter um capital de giro

FONTE: Elaborado pela autora através de coleta de dados.

4.4.1 Impactos da crise econômica

Para Drucker (1980) mudanças sociais e crises econômicas sempre existirão sendo necessário transformar mudanças bruscas em oportunidades, pois as mudanças e turbulências sempre existirão, devendo estar o gestor sempre pronto para enfrentá-las. Cabe ao gestor garantir a sobrevivência da empresa e após a crise, ainda que a empresa perca seu potencial anterior de crescimento, garantir que o crescimento não fique estagnado por muito tempo.

Segundo os entrevistados a crise econômica afetou a empresa através da redução do consumo de produtos e serviços por parte dos clientes. Fato esse

agravado pelo parcelamento dos salários dos servidores públicos do estado do Rio Grande do Sul e pelo aumento da compra pela Internet.

(E1) “Nós fomos atingidos sim, na minha opinião. Esse último ano, foi de recesso maior. Existe um recesso muito grande né, então por mais que a gente trabalhe com público, vamos dizer assim, de uma classe social um pouco mais seletiva, com produtos mais seletivos, mesmo assim nos atingiu bastante. Eu acho que talvez esse ano, além das pessoas não estarem comprando, vamos dizer assim, o supérfluo, só comprando as coisas de primeira necessidade, que é o que a pessoa tem o bom hábito de comer né, as pessoas reduziram muito o consumo de outros produtos, tipo um azeite de oliva de maior do valor agregado maior, um vinho mais caro, um fiambre mais caro, isso diminuiu bastante. E eu acho que um dos fatores maiores é essa crise que afetou o serviço público, o servidor público do nosso estado e da nossa cidade, que era um cliente nosso que estava acostumado com um padrão de vida e teve que se readaptar por estar recebendo o salário atrasado e parcelado. É claro que esse fator a gente sente aqui, porque conhece muitos clientes, mas existe um recesso sim. Também existe, na minha opinião, hoje, um recesso de pessoas circulando nas ruas pelo fato que a Internet ocupa um espaço do mercado.”

As empresas (clientes intermediários) também reduziram seu poder de compra, ou não conseguiram liberação de crédito no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, postergando projetos que já estavam acertados, deixando o processo de venda mais moroso.

(E2) “Sim, pois nossos clientes do mercado bancários reduziram as demandas de software e de equipamentos que produzimos. As empresas que compravam os cabos e armários inteligentes, reduziram suas verbas para compras e alguns projetos que já estavam engatilhados foram postergados, fazendo com que ficássemos muito tempo com pouca produção.”

(E5) “A crise afetou porque ocorreu uma menor liberação de crédito BNDES para os nossos clientes, reduzindo o poder de compra. E os consumidores finais dos nossos clientes tiveram redução do poder aquisitivo e isso acabou afetando a nossa empresa.”

Para outros gestores, houve impacto direto nos pagamentos, tiveram que melhorar as formas de parcelamento, tiveram mais cheques estornados, e tiveram problema de pagamento de um de seus convênios.

(E4) “Sim, afetou. Tivemos muitos pacientes que estão optando por não fazer cirurgia. Baixou o volume de atendimentos. Os pagamentos estão tendo que ser realizados com parcelamento de 4 vezes, para não perder os clientes. Começamos a ter mais problemas de estorno de cheques. Tivemos recentemente um problema grande com o IPE, que não realizou o pagamento no prazo, e ele é o nosso carro chefe de planos de saúde, junto com a Unimed. Eles atrasaram um pagamento alto e isso afetou muito na empresa.”

Muitos clientes buscaram produtos e serviços substitutos aos oferecidos pelas empresas.

(E6) “Sim, as pessoas físicas reduziram a utilização de veículos particulares e começaram a utilizar mais transportes públicos ou do tipo Uber. Muitas pessoas modificaram seu carro para utilizar gás natural, produto que o nosso posto não oferece. “

(E8) [...]“Ou acabam comprando comidas industrializadas congeladas do supermercado por serem mais baratas, sem se preocupar em ser saudável.”

As empresas que prestam serviços vistos como supérfluo para a sociedade tiveram seu consumo reduzido ou descontinuado por parte dos clientes.

(E7) “Sim, a crise econômica afetou muito a minha empresa as minhas empresas parceiras. Como no Brasil a atividade física ainda é vista como lazer e não saúde, seria o primeiro item que as pessoas deixariam de usufruir no momento que a sociedade está em crise. Então tivemos uma queda nas vendas, e perdemos alguns alunos. ”

(E8) “Afetou muito, porque quando o país está em crise, para economizar as pessoas preferem fazer seus alimentos em casa, mesmo que eles precisem perder tempo para fazer isso e acabam não comprando os nossos produtos. Alguns clientes reduzem as refeições que pedem, por exemplo, antes compravam todas refeições conosco, e na crise passaram a comprar apenas o almoço e a janta.”

4.4.2 Mudanças na empresa provocadas pela crise econômica

Ainda que épocas de turbulência sejam críticas para a sobrevivência das empresas, não podemos deixar de salientar que são uma oportunidade para os gestores que a entendem, agem e se adaptam. (DRUCKER, 1980).

Os gestores identificaram mudanças positivas e negativas na sua empresa devido à crise econômica. Entre as mudanças positivas está a inovação que buscaram para manter o faturamento que estavam acostumados, encontraram mão-de-obra qualificada que estavam tendo dificuldade de encontrar antes da crise.

(E1) “A mudança positiva é que a gente procurou mudar um pouco, mexer em algumas coisas e buscar inovação né, para tentar não ficar abaixo do que a gente costuma ter de faturamento. Então, a gente buscou várias formas, iniciativas, para continuar capitalizando a mesma proporção de clientes. Também teve uma coisa que a gente estava com muita dificuldade de material humano, antes da crise, e depois que começou, apareceram mais pessoas procurando empregos. Isso, nos possibilitou selecionar um pouco mais o quadro de funcionários. ”

Outros viram na crise oportunidade de melhorar suas gestões e processos.

(E2) “Mas acho também que a crise, embora tenha reduzido a nossa produção nos deu a oportunidade de nos aprofundarmos melhor na empresa e melhorar a nossa gestão. “

Muitas parcerias foram firmadas nesse momento, a fim de juntas as empresas se auxiliarem.

(E8) “[...]Procuramos algumas parcerias que nos disponibilizassem brindes para serem enviados aos nossos clientes junto com os seus pedidos, agregando mais aos nossos produtos. Um exemplo que eu posso te dar foi o caso de uma loja de suplementos que nos disponibilizou sachês de suplementos em troca de enviarmos junto o folder da loja deles. Conseguimos também alguns cupons de desconto de farmácias de manipulação.”

Segundo Mckenna (1999), os gestores precisam aprender a viver com incertezas, e a desenvolver percepções para mudanças de mercado, estando dispostos a assumir riscos e reduzir os prejuízos caso as coisas saiam erradas. E acima de tudo, devem estar sempre dispostos a modificar os seus planos iniciais quando o mercado se modificar. Um dos riscos assumidos pelos gestores foi reduzir o seu quadro de funcionários, ainda que isso pudesse influenciar no resultado final.

(E6) “Tivemos que reduzir um funcionário que tínhamos exclusivo para lavagem e adicionar essa tarefa aos frentistas.”

(E3) “Sim, eu fiquei um pouco mais receoso em tentar expandir o negócio, pelo fato de não saber o que vai acontecer daqui para frente. Então, eu cheguei a mandar um funcionário embora e voltei a trabalhar sozinho por esse receio, mas só por causa disso.”

E buscar alternativas para se adaptar ao novo cenário, seja criando novos serviços, seja modificando seu público-alvo. Estas transformações de cenário exigem muitas vezes mudanças radicais em todos os setores da empresa e o gestor tem papel fundamental na condução desse processo de mudança, cabendo a ele tomar as melhores decisões. (DRUCKER, 1980)

(E8) “Nós tivemos que procurar vender nossos produtos para uma classe econômica mais privilegiada que não estava sofrendo com a crise econômica do país.”

(E4) “Tivemos alguns cortes de pessoal, ajuste nas compras, tivemos que modificar alguns valores e facilitar as condições de pagamento, para que os clientes conseguissem realizar os procedimentos. Procedimentos de catarata são sérios, se o paciente não realiza em breve, corre o risco de perder a visão. Então, muitas vezes é questão de dinheiro que eles se limitam e tem que dar um jeito de facilitar esse pagamento. Também demos alguns brindes de produtos, tudo isso para resolver o problema da falta de dinheiro que a crise deixou as pessoas.”

(E7) “Uma mudança que se buscou no momento da crise e que agora já não estamos mais fazendo, foram as aulas em dupla e trio. Onde os alunos dividiam esse horário de aula e treinavam juntos. Hoje como a empresa já

conseguiu se fortalecer novamente, esse tipo de serviço não é mais prestado, agora só contamos com as aulas individuais.”

(E2) “Também passamos a comprar insumos em pequenas quantidades, só para atender os lotes específicos sem criação de estoque.”

Ou esperando para implementar projetos de melhoria a fim de ter um valor de resguardo no caixa.

(E6) “Tivemos que esperar para fazer arrumações e pinturas que queríamos no posto também, para poder garantir um caixa sobressalente.”

(E3) “Sim, eu fiquei um pouco mais receoso em tentar expandir o negócio, pelo fato de não saber o que vai acontecer daqui para frente.”

Alguns tiveram que alinhar novos prazos com seus fornecedores e clientes e obter empréstimos.

(E2) “[...] Realizamos várias negociações com fornecedores para aumentar os prazo de pagamento, tivemos que ampliar o prazo de pagamento dos nosso clientes. Tivemos que buscar alguns empréstimos com bancos para ter caixa para produzir sem nada de pagamento antecipado dos clientes.”

4.4.3 Estratégias utilizadas para sobreviver à crise econômica

Sem dúvida, o administrador ocupa um papel fundamental nestes períodos de turbulência cabendo a ele conduzir a empresa rumo a sobrevivência. As ações dos gestores deveriam ser preventivas, mas poucos são os gestores de pequenas empresas que conseguem prever e se preparar para períodos de turbulência. (DRUCKER, 1980).

Dentre os fatores, ações e atitudes que os gestores entrevistados acreditam que contribuíram para sobreviver à crise estão as estratégias de manter a qualidade do produto, fidelizar seus clientes, ter uma parcela de mercado efetiva.

(E1) “Acho que tu trabalhar com produto bom e atingir uma clientela boa e fiel, seja pelo atendimento, seja pelo bom produto, seja pelo bom serviço, é o que te faz te manter em uma época de crise né, porque se tu trabalha só com preço, em uma época de crise, tu pode perder o preço, por um motivo ou outro, e aí, tu vai perder o teu cliente. Então, se tu tiver um direcionamento, uma tradição, se a empresa tem longos anos de vida, como na nossa, também tem uma facilidade. Isso não é só pelo gestor, mas sim pela história da empresa, o histórico e a carta de clientes que ela foi conquistando, ao longo dos anos, ajuda bastante. Acho que esse é um dos fatores principais: você trabalhar como um produto e ter uma carteira de clientes que optam por ti, pelas coisas que tu aplica na empresa, não são especificamente pelo preço.”

(E2) “Com certeza, sobreviemos porque somos muito conhecidos nas áreas em que atuamos, mesmo na crise continuamos oferecendo produtos de alta

qualidade (mesmo com redução de caixa nunca apelamos para insumos mais baratos e com menor qualidade).”

(E8) “ [...]Continuar fornecendo produtos de qualidade, mesmo que para isso a gente tenha mantido matérias primas mais caras e absorvido um pouco a diferença de valores, para não repassar o aumento aos nossos clientes. Acho que uma vez que tu baixa a qualidade da tua matéria prima, o cliente percebe a queda na qualidade do produto final e para de consumir, acaba com a imagem da marca. “

Outro fator importante para garantir a sobrevivência foi manter um capital de giro, através de parcerias com bancos, para pendências financeiras e investimentos. Ou tendo um bom poder de barganha com os fornecedores, funcionários e clientes.

(E2) “[...]Outro ponto bem importante foi o bom relacionamento com os bancos, o que nos ajudou a ter um giro de caixa maior para pendências financeiras e para investimentos. “

(E4) “Basicamente o empenho de um dos sócios, que é o principal, que aumentou consideravelmente o seu número de consultas na clínica, deixou de receber alguns de seus honorários “pra” ter dinheiro em caixa na clínica. Foi ele que sustentou e segurou as pontas da clínica nesses tempos difíceis. “

(E6) “Creio que o apoio dos fornecedores que nos deram prazos maiores para pagamento, o companheirismo dos funcionários que entenderam a atribuição de algumas novas tarefas, o bom relacionamento com os clientes que por gostarem do atendimento se mantiveram conosco. E não desistimos, mesmo quando os tempos estavam difíceis. “

(E7) “Eu tive que buscar parcerias com as academias para tentar que os meus alunos tivessem um valor de mensalidade menor e isenção da taxa de personal cobrada pela academia. Tive que buscar que meus parceiros trabalhassem com valores mais baixos nos produtos que eu iria indicar aos meus alunos, tive que conversar com as nutricionistas que trabalham comigo para que indicassem alimentos mais baratos, para que os alunos dessem seguimento as suas dietas. Acho que isso que contribuiu para que sobrevivêssemos a crise, além é claro, de que os alunos que já estavam conosco, já conheciam o trabalho e o resultado dele e sabiam que valia a pena o esforço financeiro para manter suas aulas. “

As estratégias utilizadas pelos gestores apresentam semelhança com a estratégia genérica de Porter, identificada na seção anterior como sendo de enfoque pela diferenciação, visto que a estratégia utilizada foi priorizar a qualidade do produto e não reduzir o preço dos mesmos. Não se identificou a busca de novos segmentos de mercado, mas sim de fidelizar os clientes já existentes.

O bom relacionamento com os fornecedores de insumos, bancos e clientes foi indispensável para a sobrevivência. Além de manter um capital de giro que

permitisse manter a estratégia de qualidade sem ter que aumentar o valor dos produtos e serviços.

4.5 Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas

Nessa macro categoria iremos comparar as estratégias empregadas pelas empresas pesquisadas, a fim de compreender se essas estratégias são convergentes ou divergentes entre si, conforme quadro 18.

QUADRO 18- Resumo da macro categoria: Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas.

Macro categoria	Micro categoria	Definição/ Variação
Comparação das estratégias utilizadas entre as empresas pesquisadas	Estratégias convergentes	Estratégia de comunicação Estratégia de preço e compra de insumos Estratégia de parcerias Estratégia de enxugar o quadro de funcionários Estratégia de qualidade Estratégia de poder de barganha com clientes e funcionários Estratégia financeira
	Estratégias divergentes	Estratégia para fidelizar clientes Estratégia para novos produtos Estratégia de inovação Estratégia de modificar produtos/serviços Estratégia de modificar público-alvo

FONTE: Elaborada pela autora através de coleta de dados

4.5.1 Estratégias convergentes

Diferente do que se pode pensar, a maioria das micro e pequenas empresas fracassam 20% por sua falta de recursos e apenas 80% por falta de estratégia. BORTOLI (1997). Portanto, é preciso que as micro e pequenas empresas compreendam que a utilização de estratégias é fundamental para elas, e que existem estratégias que não exigem nenhum caixa para serem realizadas e serem

efetivas. Mas para isto, é necessário que os gestores dessas empresas tenham interesse em se capacitar no assunto para saberem conduzir esse processo de administração estratégica em suas empresas de forma correta e eficiente.

Fato este que não ocorre com os entrevistados que apenas utilizaram estratégias informalmente e intuitivamente de forma rudimentar para sobreviver à crise econômica, sem nenhuma preparação e capacitação para utilizá-las.

(E1) “Assim, nós não temos uma estratégia, assim, desenhada no papel como um plano de negócio e tal.”

(E2) “Sim utilizamos, porém implicitamente e intuitivamente, não estruturamos os buscamos mais informações de como aplicar da forma correta na teoria. Conforme há necessidade vamos implementando coisas que nos ajudem.”

Dentre as estratégias convergentes podemos citar estratégia de comunicação através da utilização de redes sociais para divulgação da marca e campanhas.

(E4) “Nós começamos agora, faz pouco tempo, divulgação da empresa em mídias sociais, como estratégia de marketing. Fizemos algumas postagens, alguma divulgação, mas como os sócios não chegaram a um acordo sobre isso acabou que ficou meio parado. Mas nossa intenção é retornar ainda esse ano com as postagens, com informações e curiosidades da oftalmologia para chamar os pacientes para a clínica.”

(E7) “Uma estratégia que a gente está utilizando e que a gente nota que está dando muito resultado é postar nas redes sociais os antes e depois dos alunos. Isso tem atraído muito público.”

(E8) “Uma estratégia que a gente tem feito é pedir “para os” nossos clientes, que recebendo seus produtos, postem nas suas redes sociais para mostrar que o produto é bom, que tem mesmo a qualidade que promete, e que é confiável.”

Também, em relação as estratégias de preço e compra de insumos, conforme relatos a seguir.

(E1) “Como estratégia de negócio, mais falando internamente, financeiramente, procura pensar bem o que a gente vai fazer, como a gente vai se comportar. Quando a gente vai comprar produtos que são cotados em dólar, a gente acompanha bem o mercado para não pagar um produto acima do preço e depois dificultar a comercialização. Procura estar bem atento ao mercado mesmo, para poder estar com preço competitivo sempre, acompanhar os gastos e as entradas para sempre ter a empresa bem sólida.”

(E5) “Sim, a gente busca manter um foco, uma estratégia para a empresa. Mas algumas estratégias específicas, para algumas áreas, são tomadas constantemente. Como por exemplo, trabalhar com produto novo com preço menor para conseguir entrar no mercado, “pra” gerar um impacto no mercado e para que o cliente conheça o produto.”

Outras estratégias convergentes, identificadas ao longo do trabalho, estão associadas a manter a qualidade do produto e não baratear o preço, poder de barganha com clientes e fornecedores, estabelecer parcerias, manter um capital de giro, flexibilizar as formas de pagamento, enxugar o quadro de funcionários.

4.5.2 Estratégias divergentes

As estratégias utilizadas pelos os entrevistados que acabam não aparecendo em outras entrevistas, estão relacionadas a novos produtos e fidelização de clientes.

(E1) “A gente utiliza-se de algumas estratégias de venda, fazer treinamento com produto específico. Por exemplo assim, a gente vai começar a vender um azeite de oliva novo, fazemos um treinamento com as características desse azeite, define o preço e como é que a gente quer introduzir no mercado.”

(E6) “A gente utiliza muito a estratégia de criar parcerias e de melhorar nosso serviço perante os clientes. Fechamos muitas parcerias com empresas para desconto no abastecimento de sua frota, oferecemos brindes para fidelizar clientes”

Outras estratégias divergentes, identificadas ao longo do trabalho, estão associadas a estratégia de inovação, modificação/melhoria de produtos/serviços, e de modificação de público-alvo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo principal desse trabalho de identificar e analisar se os gestores de micro e pequenas empresas de Porto Alegre, sem formação acadêmica em administração, utilizam estratégias empresariais para sobreviverem a atual crise econômica brasileira, fora atingido.

Devido à atualidade do tema, este trabalho torna-se importante à academia na forma de aprofundamento na gestão estratégica em períodos de crise econômica, além de auxiliar os demais estudantes que tem interesse pelo tema apresentado. As informações contidas nesse trabalho, também serão de grande relevância para os gestores com dificuldades de gestão, ao fornecer maior embasamento prático de casos reais.

Identificou-se que o processo de fundação das empresas se deu através de oportunidade e demanda de mercado, surgimento de ideia de negócio, busca por independência e autonomia, fusão de empresas e falência do dono anterior. Quanto a missão da empresa pode-se destacar venda de produtos e serviços, gerar sustento/sucesso aos sócios, satisfazer a necessidade dos clientes e autonomia dos donos

Evidenciou-se que a principal forma de aprendizado desses gestores é através da aprendizagem informal e conhecimento experiencial e empírico.

Identificou-se que estratégias empresariais são para estes gestores, o meio de atingir os objetivos da empresa e indispensáveis para atingir o sucesso. O processo de administração estratégico é visto como custoso, reativo, focado no gestor, não estruturado, feito no “*feeling*” dos sócios, necessário apenas quando se trabalha em equipe.

Sobre as ferramentas estratégicas, acreditam que não conhecem e não utilizam, mas após análise verificou-se que eles teriam as informações necessárias para implementar as ferramentas de estratégia, caso tivessem interesse e conhecimento para tal.

No que tange a crise econômica, os impactos identificados nas empresas se referem a redução ou descontinuação do consumo dos serviços supérfluos, redução do poder de compra dos clientes e das empresas, falta de pagamento dos clientes e aumento do parcelamento, e a busca por parte dos clientes por produtos substitutos.

As mudanças nas empresas devido à crise foram a redução do quadro de funcionários, modificação em produtos/serviços e processos, flexibilização dos pagamentos, busca por inovação, aumento da oferta de mão-de-obra qualificada, busca por empréstimos, mudança de público-alvo, estabelecimento de parcerias.

As estratégias utilizadas, de forma rudimentar e informal, foram de comunicação, de preço e compra de insumos, de parcerias, de enxugar o quadro de funcionários, de qualidade, de poder de barganha com fornecedores e clientes, financeira, de fidelizar clientes, para novos produtos, de inovação e de modificações. Algumas dessas estratégias foram comuns entre os pesquisados e outras foram exclusivas de alguns.

Comprovou-se que, infelizmente, os gestores entrevistados das micro e pequenas empresas estudadas, têm um despreparo no que se refere a utilização de estratégias. E, embora conheçam muito as empresas em que trabalham, não utilizam essas informações para desenvolver processos de administração estratégicos proativos. Quando utilizam estratégias, sempre é de forma reativa, sem muito planejamento e sem fundamentação.

Muitos dos gestores entrevistados acreditam que por serem micro e pequenas empresas não é necessário terem uma boa gestão administrativa, gestão essa que ainda é vista como uma série de procedimentos que devem ser realizados e não uma forma de alavancar o negócio estrategicamente.

Talvez se as empresas pesquisadas se propusessem, no que tange a gestão empresarial, serem eficientes, e não apenas eficazes, tivessem forte potencial de se tornarem médias e grandes empresas, e não apenas terem sobrevivido a crise econômica brasileira.

O estudo realizado apresenta algumas limitações, derivadas da escolha do método de pesquisa que não permite efetuar generalizações práticas sobre o assunto, apresentando apenas fatos baseados nos casos estudados e dados coletados, em número restrito de organizações frente ao universo de pequenas e microempresas situadas em Porto Alegre. Assim sendo, recomenda-se estudos futuros com maior número de casos, empregando também método quantitativo, para assim ser possível um aprofundamento do conhecimento da realidade enfrentada por este tipo de organização. Recomenda-se observar os entrevistados em seu dia-a-dia durante a execução de suas tarefas para maiores informações e complementação do trabalho. E por fim, recomendam-se estudos futuros sobre a

utilização de estratégias para vencer a crise econômica, comparando gestores com formação acadêmica em administração de empresas e gestores sem formação acadêmica em administração de empresas.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 192 p.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 9 Rev. Fae, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, maio/ ago. 2000.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**, Coleção Gestão Empresarial, 2006. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>> Acesso em 18 de abril de 2018.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J.. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. **A crise econômica de 2014/2017**. Estudos Avançados, [s.l.], v. 31, n. 89, p.51-60, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>> Acesso em 18 de abril de 2018.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 408 p.

BOOG, G. G.. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.213 p.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: Cases reais e dicas práticas**. 3. ed. Sulina: Porto Alegre, 2014. 271 p.

BORTOLI, A. Neto. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p.37-38, 1997.

BRASIL. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. 2012. Disponível em: <www.empresas.ufpr.br/estatuto.pdf>. Acesso em: 18 maio 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília

BRASIL. **Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018**. Brasília

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005. 304 p.

CODACE. **Ciclos Mensais Brasileiros – Out/2017** – CODACE. 2017. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=4028808126B9BC4C0126BEA1755C6C93>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 202 p.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980. 206 p.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995. 286 p.

_____. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1990. 166 p.

_____. **Os novos desafios dos executivos**. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 253 p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 138 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 248 p.

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

IBGE. **Demografia das empresas 2015. 2017**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall-33, 2000. 794 p.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 188 p.

LIMA NETO, C. C. **O Impacto do Simples na Geração de Emprego para o Setor Têxtil nas Microrregiões brasileiras no Período de 1995-2005**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Ceará, Curso de Pós-graduação em Economia, CAEN, Fortaleza, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 480 p.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 177 p.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973. 298 p.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010. 256 p.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios**. RAC, V. 15, Nº. 4, p. 731 – 747, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 320 p.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PAULA, Luiz Fernando de; PIRES, Manoel. **Crise e perspectivas para a economia brasileira**. Estudos Avançados, [s.l.], v. 31, n. 89, p.125-144, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890013>> Acesso em: 25 mar. 2018.

PREDEBON, José (coord.); GARCIA, Luiz Fernando D.; ROMBOLI, Silton M.; TAMANAHA, Paulo. **Curso de Propaganda: do Anúncio à Comunicação Integrada**. São Paulo: Atlas, 2004. 216 p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 37. ed. São Paulo: Elsevier, 1989. 512 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2005. 189 p.

RUAS, Roberto et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Artmed, 2005. 222 p.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/Anuário_do_Trabalho_Na_Micro_e_Pequena_Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2018.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2018.

TERENCE, Ana Cláudia F.; ESCRIVÃO, Edmundo F. **Planejamento estratégico na pequena empresa**: As particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. São Paulo, USP, São Carlos, 2002.

TEIXEIRA, E.; MINK, C.. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.113p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 221 p.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS PESSOAIS

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Gênero:

DADOS PROFISSIONAIS

Formação escolar:

Cursos de extensão:

Cargo:

Tempo no cargo e tempo na empresa:

A quem se reporta na empresa (organograma):

Área da empresa em que atua:

Atividade que executa:

DADOS ORGANIZACIONAIS

Ramo da empresa:

Porte da empresa (micro, pequena):

Número de funcionários:

Data da fundação da empresa:

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Conte-me sobre como a empresa foi criada.

2. Na sua opinião, qual é a finalidade da empresa? Para que ela existe?

3. Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?

4. Qual o público-alvo da empresa?

COMO OS GESTORES APRENDEM E SE CAPACITAM

5. Como você aprende coisas novas? Exemplifique.
6. Como você se prepara e se capacita para realizar as atividades que executa na empresa?
7. Quais conhecimentos você julga necessários para gerenciar uma empresa? Cite-os.
8. Você acha que gerenciar a empresa tem lhe proporcionado momentos para desenvolver suas capacidades como gestor? Exemplifique.
9. Quando você se depara com algum problema empresarial, a quem você recorre? Cite exemplos.

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS/ FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

10. Na sua empresa existe algum quadro/painel que vocês alimentam com os indicadores da empresa? Se sim, por que, e quais os indicadores constam nele?
11. Você poderia me ordenar seus produtos/serviços por consumo (do maior para o menor)?
12. Agora, você poderia ordenar seus produtos/serviços pelo valor de venda de cada um deles? (Não é necessário falar os valores, apenas a ordem do maior para o menor).
13. Existe algum produto/serviço que não vende muito, mas ainda se mantém no portfólio da empresa? Se sim, por qual motivo ele ainda se mantém?
14. Qual o produto/serviço que vocês mais estão promovendo no momento? Conte-me como o estão promovendo e o porquê da escolha desse produto/serviço?

15. Quais você considera serem os pontos fracos e pontos fortes da empresa? Exemplifique-os.

16. Sua empresa:

- a) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES EXISTENTE;
- b) Utiliza-se de PRODUTOS/SERVIÇOS EXISTENTES para atingir um mercado de consumidores que ainda não existe;
- c) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES JÁ EXISTENTE;
- d) Utiliza-se de NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS (que não existiam, sua empresa criou) para atingir um MERCADO DE CONSUMIDORES que ainda não existe.

Comente sua escolha.

17. Atualmente, qual é a maior preocupação da empresa em relação a seus clientes?

18. Você pesquisa a sua concorrência? Se sim, com que frequência e como você realiza essa pesquisa?

19. Tratando-se de mercado, atualmente, quais são as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa? Como você as identificou?

20. Em sua opinião, o que sua empresa tem que a concorrência não tem? Por que?

21. No que a sua concorrência ainda está a sua frente? Porque ele está a sua frente? Você tem buscado de alguma forma equipara-se? Conte-me como.

22. Se seus consumidores não comprarem seus produtos/serviços, que outros produtos/serviços você acredita que eles comprarão para suprir a mesma necessidade? Por que?

23. Como é a relação da sua empresa com fornecedores? Como você escolhe/avalia os seus fornecedores?

24.Você considera que sua empresa atua para todo o mercado ou atua para um segmento específico? Explique.

25.Como você explicaria o que é estratégia para alguém?

26.Como a empresa se planeja, organiza e age para alcançar seus objetivos?

IMPACTOS DA CRISE ECONÔMICA

27.Em sua opinião a crise econômica afetou a empresa? Conte-me como.

28.Você identifica alguma mudança na empresa devido à crise econômica? Exemplifique as mudanças (se afirmativo) e por que? (Se negativo).

29.Quais fatores/ações/atitudes você acredita que contribuíram para a empresa ter sobrevivido a crise?

30.Você utiliza alguma estratégia na empresa? Conte-me estratégias que já utilizou ou que esteja utilizando na empresa.

31.Das ferramentas a seguir, quais você conhece? Caso já as tenha utilizado na empresa, conte-me como foram utilizadas e para qual objetivo.

- a) Matriz SWOT;
- b) Canvas;
- c) Matriz Ansoff;
- d) Estratégias genéricas de Porter;
- e) 5 Forças competitivas de Porter;
- f) Escolas de formulação de estratégia de Mintzberg;
- g) Matriz BCG.

32.Para finalizar: se você tivesse que dar um conselho para alguém que possui um negócio similar ao seu, qual seria? E o que você se disporia a ensiná-lo.

ANEXO 2
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de consentimento

**A SOBREVIVÊNCIA DE PEQUENAS EMPRESAS DE PORTO ALEGRE EM
TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA: UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS
EMPRESARIAIS UTILIZADAS POR GESTORES SEM FORMAÇÃO
ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO**

Eu, _____,

concordo em participar deste estudo, sabendo que o mesmo objetiva analisar as estratégias utilizadas pelos gestores, sem formação acadêmica em administração, em tempos de crise econômica. Eu compreendo que a minha participação é inteiramente voluntária, recebi informações específicas sobre os procedimentos nos quais estarei envolvida (entrevista). Todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos a qualquer momento. Além disso me foi garantido pelo pesquisador, sigilo, assegurando a privacidade dos dados envolvidos na pesquisa. Caso tiver alguma dúvida, posso entrar em contato com o pesquisador responsável Vanessa Maser, pelo fone 51 985581932, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRGS pelo fone 51 33084085.

Declaro ainda que recebi cópia do presente consentimento e que autorizei a gravação da entrevista e a transcrição das respostas no trabalho da graduanda.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador

Data: