

Estratégias de Gestão de Pequenos Negócios em Busca da Sustentabilidade Financeira e Longevidade Empresarial

Hudson Soares Moreira¹
Marcia Athayde Moreira²
Caissa Veloso e Sousa³

RESUMO: O objetivo geral que motivou esta pesquisa foi identificar e analisar quais são as estratégias de gestão de pequenos negócios brasileiros. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória conduzida por meio de pesquisa bibliográfica. Para tal foram pesquisados dois importantes periódicos de administração nos últimos cinco anos (2008 a 2012) a RAC e a RAE, sendo que os artigos selecionados foram lidos na íntegra. Foram identificadas sete estratégias adaptadas aos pequenos negócios, as quais discorreram sobre estratégia genérica de atuação, assim como precificação e análise do capital de giro sob a ótica financeira e também temas ligados a marketing, como estratégias de marca e de penetração em novos mercados e ainda foi encontrado um artigo que versa sobre recursos humanos e produtividade da equipe. Conclui-se que é possível para as pequenas empresas utilizarem estratégias consolidadas e que foram desenvolvidas originalmente para grandes empresas.

Palavras-chave: estratégias de gestão. Pequenas empresas. Sustentabilidade financeira. Longevidade.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas no Brasil estão em desvantagem quando comparadas com as médias e grandes, pois, em relação a questões legais, tais como questões fiscais e tributárias, de higiene e vigilância sanitária, estão sujeitas às mesmas exigências das grandes empresas e em relação a elementos de competitividade, tais como poder de barganha junto aos fornecedores, acesso a capital de terceiros, qualificação e retenção de mão de obra, o cenário se mostra desfavorável para os pequenos.

Um aspecto positivo na gestão de pequenos negócios é presença constante do dono do estabelecimento no dia a dia da operação o qual cria uma relação de confiança e aumenta a proximidade com o consumidor dando a impressão de um atendimento personalizado (SEBRAE, 2011). Neste cenário os pequenos empresários vêm ao longo dos últimos anos lidando com as adversidades, promovendo ações de gestão empreendedora que garantam a sua sustentabilidade financeira e longevidade.

Nesse sentido, adquirir habilidades para formar o papel do empreendedor é o princípio básico para que haja uma gestão empreendedora. Segundo Hisrich *et al.*, (2009) ser empreendedor abrange tomar iniciativas, organizar e reorganizar o cotidiano empresarial aceitando o risco do negócio. Ainda segundo os autores citados, na gestão

¹ Mestrando em Administração de Empresas. Faculdade Novos Horizontes. E-mail: HUDSON.MOREIRA@mestrado.unihorizontes.br

² Doutora em Controladoria e Contabilidade. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: MARCIA.ATHAYDE@FACE.UFMG.BR

³ Doutora em Administração de Empresas. Faculdade Novos Horizontes. E-mail: CAISSA.SOUSA@mestrado.unihorizontes.br

empreendedora o empresário combina recursos, trabalho e materiais, motivado pela necessidade de obter ou conseguir algo (HISRICH *et al.*, 2009).

Enquanto que, na visão de Fillion (1999) a experiência do empreendedor no setor onde atua é valiosa, especialmente na empreitada de criação inicial. Entre as habilidades necessárias para a gestão empreendedora na visão de Fillion (1999) é preciso ter intuição, e intuição requer entendimento, o qual por sua vez requer um nível mínimo de conhecimento acerca do negócio. “Um empreendedor terá intuição de que algo é possível em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades” (FILION, 1999, p.11).

Assim, o interesse pela gestão conduz o empreendedor a focalizar, examinar, analisar e compreender o setor escolhido. Espera-se que o conjunto dessas habilidades empreendedoras, conduzidas por estratégias assertivas, garanta a sustentabilidade financeira e a longevidade dos empreendimentos, ou seja, se o conjunto de habilidades empreendedoras e o interesse pela gestão conduzir o empreendedor a escolher as melhores estratégias, conforme pensamento de Brito e Vasconcelos (2005), essas empresas poderão obter desempenho superior de forma sustentável.

Ainda nesse sentido, Oliveira *et al.* (2012, p.2) asseveram que “[...] o alicerce da longevidade relaciona-se às estratégias implantadas e explica a relação entre o sucesso e o fracasso organizacional, relativo ao ambiente e a habilidade de seus gestores em superar desafios”. Corroboram essa afirmação Brito e Vasconcelos (2005), os quais associaram a longevidade à variabilidade do desempenho das empresas que por ser diferentes em vários aspectos: tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história adotam diferentes estratégias, isto pode explicar o motivo que levam algumas firmas superarem outras ao longo do tempo.

Assim, partindo do pressuposto que os pequenos empresários estão empreendendo formas diferenciadas de gestão, o objetivo geral que motiva esta pesquisa é identificar e analisar quais são as estratégias de gestão de pequenos negócios que vêm permitindo a sua sustentabilidade e longevidade.

Justifica-se essa pesquisa por ver a necessidade de atuar em favor dos pequenos negócios a fim de aumentar a chance de sobrevivência dessas empresas em longo prazo. A pesquisa ora proposta pode gerar informações úteis e importantes para despertar o desejo de implementar as estratégias estudadas como forma de buscar a sustentabilidade e a longevidade empresarial. Esta pesquisa pretende promover o entendimento e a discussão de conceitos e fatores fundamentais para a sustentabilidade financeira dos pequenos negócios, que em 2011 chegaram a marca de 99% das empresas constituídas no Brasil, de um total de 6 milhões e representatividade de formação de 20% do PIB nacional (BRASIL, 2012), dessa forma se configurando a importância do estudo dos pequenos negócios: seja para os próprios empresários brasileiros, para estudiosos do assunto, estudantes e acadêmicos.

Esta pesquisa está estruturada em cinco tópicos. Iniciando com a introdução, o segundo descreve a metodologia de pesquisa, o terceiro a revisão de literatura, no quarto tópico são identificadas e analisadas as estratégias de gestão de pequenos negócios e o quinto e último tópico finaliza o artigo com as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos. Gil (2002) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca e determinado fato, corroborando o objetivo geral pretendido. Com relação aos procedimentos de pesquisa, estes se referem à forma pela qual se conduz o estudo, com um foco na maneira como se obtém os dados (BEUREN *et al.*, 2008), essa pesquisa foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica.

Para tal foram pesquisados dois importantes periódicos nacionais na área de administração, nos últimos cinco anos (2008 a 2012), através de seus sítios na *internet*, com as seguintes palavras-chave como argumentos da pesquisa: estratégias empresariais; estratégias empreendedoras; pequenas empresas; pequenos negócios. Entre os periódicos nacionais foram pesquisados a RAC - Revista de Administração Contemporânea, a qual retornou da pesquisa 8 artigos e a RAE - Revista de Administração de Empresas, a qual retornou com 8 artigos.

Após a seleção prévia dos artigos através de palavras-chave, foi procedida a leitura do título e do resumo de cada artigo, para verificar se o mesmo tratou realmente de uma estratégia empresarial aplicada ao pequeno negócio. Assim, da amostra inicial de 16 artigos selecionados através de palavras-chave, foram definidos ao final seis artigos para compor a análise dessa pesquisa. Os seis artigos selecionados foram lidos na íntegra.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Empreendedorismo, sustentabilidade e longevidade

Hisrich *et al.* (2009, p. 30) apresentam um conceito generalista sobre empreendedorismo: “É o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

Para Fillion (1999b, p. 19), “[...] o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, uma pessoa que mantém alto nível de consciência no ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios e a inovação constante”.

De acordo com Hisrich *et al.*, (2009) no ponto vista individual define-se que um comportamento empreendedor abrange tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito próprio aceitando o risco e a possibilidade de fracasso. O empreendedor é uma pessoa impulsionada pela necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade de outros. Para alguns um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento. Portanto, a novidade, a organização, a criação, a riqueza e o risco são fatores comuns na definição do perfil empreendedor.

Na visão de Ribeiro e Freitas (2009) as discussões acerca de empreendedorismo envolvem a identificação de quem é esse indivíduo, quais são suas principais

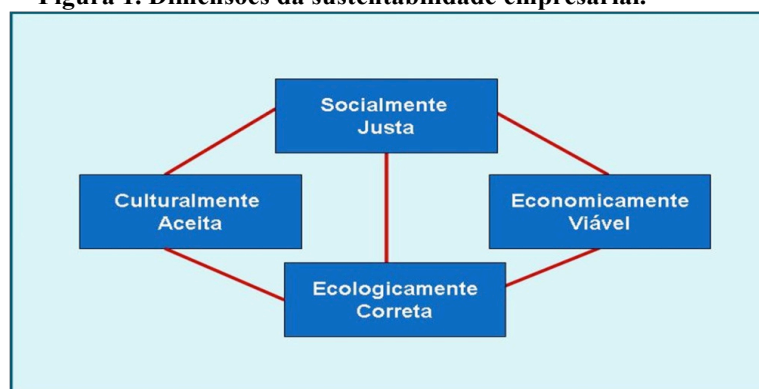
características, que aspectos cognitivos os levam em direção ao start up de negócios, que modelos de sociedade propiciam melhores condições ao crescimento desse movimento, entre outros aspectos que buscam favorecer a compreensão da complexa e multifacetada gestão empreendedora, sobretudo quando analisada sob a ótica da sustentabilidade empresarial.

Frezatti *et al.* (2009) afirmam que sustentabilidade empresarial é uma ambição perseguida pela maioria das instituições e grupos de pessoas. A longevidade de uma organização não é nada simples, pois, exige recursos, energia e muito senso de oportunidade para manter-se durante longos períodos de existência. Como consequência da limitação em termos de adaptação, algumas organizações morrem, enquanto outras para manterem-se vivas e competitivas, necessitam de alterações do ambiente, da tecnologia e das pessoas, isso não é tarefa fácil (FREZATTI *et al.*, 2009).

Ainda discorrendo sobre a percepção de Frezatti *et al.* (2009), ressalta-se que os mesmos deixam claro a importância da visão de longo prazo para a entidade, e a necessidade de incorporar os interesses dos stakeholders, tais como o cliente, o fornecedor, o concorrente e a própria sociedade para que haja balanceamento e equilíbrio entre interesses e se reduza o risco do desaparecimento da organização por incapacidade de lidar com os conflitos intrínsecos ao ambiente de atuação. Na visão dos citados autores: “[...] a visão da sustentabilidade é fundamental para o direcionamento das organizações, proporcionando condições de identificar agentes, decidir direcionamento de ações e medir suas consequências” (FREZATTI *et al.*, 2009, p.2).

Em outro prisma, a sustentabilidade é tratada por várias abordagens de forma sistêmica, sob as óticas social, econômica, cultural e ecológica, e se propõe a ser um meio de configurar a civilização e a atividade humana e de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher suas necessidades e expressar seu potencial no presente ao mesmo tempo planejando e agindo de forma a ter sucesso na manutenção dos recursos futuros. Sustentabilidade, sob esse prisma, extrapola as funções apenas financeiras da organização. A Figura 1 representa as dimensões da sustentabilidade empresarial.

Figura 1. Dimensões da sustentabilidade empresarial.



Fonte: Frezatti *et al.*, 2009.

Assim compreende-se que a gestão empreendedora de uma entidade pressupõe uma série de características e atitudes pessoais proativas, tais como criatividade e organização, ao mesmo tempo em que exige recursos, energia, senso de oportunidade e

a percepção social, econômica, cultural e ecológica do ambiente no qual está inserido. A sustentabilidade está intimamente associada com a gestão empreendedora e a união desses fatores contribui para a longevidade da entidade.

3.2 Sustentabilidade financeira

A busca da sustentabilidade empresarial para Geus (1998) é um esforço para evitar o expressivo número de empresas com morte precoce e diminuir a ampla distancia existente entre a expectativa de vida média e máxima dessas empresas, não significando que as empresas devam viver eternamente (GEUS, 1988). Nesse sentido a descontinuidade de uma empresa é prejudicial aos proprietários e a todos os seus *stakeholders*. Para os empregados a empresa é sua fonte de renda que garante a subsistência e crescimento pessoal; aos acionistas possibilita um retorno proporcional aos riscos incorridos pelos capitais investidos; ao governo gera impostos; e para a sociedade a empresa produz bens e serviços.

Xisto (2007) destacou que para uma organização ser sustentável financeiramente e ter longevidade é necessário uma adequada gestão de todos os recursos físicos, humanos e financeiros em todos os departamentos da empresa de maneira conjunta, procurando assim a geração de valor na soma dos resultados.

Sem desconsiderar a importância das demais perspectivas da sustentabilidade propostas por Frezzati *et al.* (2009) esta pesquisa tem como foco a sustentabilidade econômica, aqui denominada sustentabilidade financeira.

Por fim, conceitua-se o que se entende por sustentabilidade financeira, de acordo com a visão de Dum, Arbuckle e Parada (1988) como a capacidade do prestacionista (credor) de cobrir todos os seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação, e ainda conseguir permanecer no mercado em longo prazo.

3.3 Estratégia na gestão de pequenos negócios

Pequenos negócios aqui caracterizados como tal são os que atendem aos critérios da Lei Complementar Nº 123/06 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte), neste caso a definição de microempresa e empresa de pequeno porte se dá através do faturamento auferido em cada ano-calendário, não devendo ultrapassar R\$ 3,6 milhões/ano (BRASIL, 2006). Já o SEBRAE (2012), adota como critério de classificação dos empreendimentos o número de empregados contratados, e para esse fim, estabelece que a pequena empresa não deve ter mais do que 99 empregados para os ramos indústria e construção civil, ou 49 empregados no comércio e serviços.

De acordo com dados divulgados no Portal Brasil Empreendedor (BRASIL, 2012), as Micro e Pequenas Empresas “[...] representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país” (BRASIL, 2012, s/p).

Dada a representatividade e importância que as pequenas empresas estão assumindo no cenário econômico brasileiro, discutem-se as estratégias empresariais à luz das particularidades que caracterizam esse dinâmico grupo.

Anthony e Govindarajan (2006, p.92) definem estratégia como “[...] a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Estratégias de uma organização devem ser geradas junto com um conjunto de ações, com objetivos e com metas que garantam que a empresa consiga realizar seus intentos, esses

pressupostos se aplicam a todas as organizações, independente do porte ou da vocação do negócio.

Nesse contexto, Anthony e Govindarajan (2006) destacam que a formulação estratégica é o processo pelo qual são decididos os objetivos de uma organização, assim como os caminhos para atingir esses objetivos. Para tal fazem a explanação sobre formulação de estratégia e o próprio planejamento:

O processo de gerenciamento tem duas atividades distintas, a formulação de estratégia e o planejamento estratégico. A formulação de uma estratégia é o processo pelo qual se decide desenvolver uma estratégia; o planejamento estratégico é o processo pelo qual se decide como implementar uma estratégia. O documento que descreve a forma como as estratégias devem ser implementadas é aqui chamado plano estratégico (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006, p.382).

Anthony e Govindarajan (2006) se alinham ao pensamento de Mintzberg *et al.* (2000), os quais acreditam que cinco são as definições básicas de estratégia:

- Estratégia é um plano – uma direção, um caminho que deverá ser tomado, um curso de ação para o futuro;
- Estratégia é um padrão – uma consistência do comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia é uma posição – a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é uma perspectiva – uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- Estratégia é um truque – uma manobra específica pra enganar um oponente ou concorrente.

Nesse sentido uma estratégia pode surgir como resposta a um estímulo determinado ou pode surgir por um processo de deliberação, a partir do planejamento e execução da estratégia. Contudo, quando não se consegue alcançar aquilo que se foi planejado, tem-se uma estratégia que não foi realizada (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Uma razão importante para separar na prática a formulação de estratégias do planejamento estratégico é o fato de que este último tende a se tornar institucionalizado, e essa tendência inibe atividades puramente criativas. A formulação de estratégias é uma atividade em que a criatividade e a inovação devem ser fortemente encorajadas (ANTHONY e GOVINDARAJAN 2006).

No processo de formulação de estratégia de uma organização, os objetivos são considerados irrevogáveis (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006). Uma organização pode escolher entre inúmeros caminhos para atingir seus objetivos, e a capacidade empreendedora e criativa é especialmente importante quando analisada a estratégia sob a ótica da pequena empresa, diante da limitação de suas capacidades, seja financeira, de estrutura ou mesmo limitação pessoal de seus empreendedores.

O processo de preparação para a formulação de estratégias em uma empresa consiste na forma que o empreendedor faz uma série de reflexões para em seguida, definir estratégias propriamente ditas, que sejam condizentes com as capacidades fundamentais da empresa para aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006).

Na preparação para a formulação estratégica, deve-se fazer uma análise dos concorrentes, clientes, fornecedores, futuros concorrentes e eventuais novos produtos

substitutivos que entram no mercado. É importante ainda analisar a regulamentação e os fatores sociais e políticos no qual a empresa está imersa (ANTHONY e GOVINDARAJAN 2006). A partir da análise ambiental o empreendedor perceberá as oportunidades, ameaças e os riscos do negócio. Para que seja formulada a estratégia, ainda será preciso analisar e avaliar o potencial interno, traduzido em conhecimento tecnológico, de produção, de marketing, de distribuição e político, identificando as capacidades fundamentais para definir quais serão os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. A harmonização de capacidades internas com oportunidades externas definirá a estratégia da empresa (ANTHONY e GOVINDARAJAN 2006).

Para Anthony e Govindarajan (2006) embora os enfoques estratégicos sejam diferentes nos diferentes níveis hierárquicos, há uma necessidade clara de consistência de todas as estratégias das unidades de toda a empresa e nesse sentido destaca a possibilidade de levantar dois níveis de estratégias, o corporativo e o de unidade. A estratégia corporativa se preocupa mais com a questão de onde competir do que como competir em determinada atividade; a estratégia de como competir é uma estratégia em nível de unidade da organização. Já em nível corporativo, as preocupações são a definição das atividades em que a empresa participará e a distribuição de recursos entre essas atividades.

Em um desdobramento a estratégia corporativa poderia ser classificada ainda em três categorias: uma empresa de atividade única, uma empresa diversificada dentro do ramo e uma empresa diversificada em vários ramos.

Segundo Anthony e Govindarajan (2006) uma empresa de atividade única busca o crescimento dentro de sua própria atividade, por meio de *know how* adquirido e adoção de novas tecnologias, enquanto uma empresa diversificada dentro do ramo busca o crescimento através de compartilhamento de recursos entre duas ou mais unidades, como quadro de vendedores comum, instalações comuns de fabricação e função de compras comum, crescendo geralmente em razão das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Já as empresas diversificadas em vários ramos podem ser controladas por uma *holding* que empresta recursos monetários a suas unidades, das quais espera que gerem altos retornos financeiros, crescendo principalmente por meio de aquisições de empresas.

As pequenas empresas, por não fazerem parte de holdings, nem terem poder de aquisição de outras unidades para diversificação ou crescimento, podem exercer o papel de compartilhamento de recursos através da associação em entidades de classe e/ou mesmo redes interorganizacionais com propósitos específicos, dessa forma entende-se que também é possível para as pequenas empresas desenvolverem estratégias corporativas que maximizem seus resultados.

Em sua vez, Mintzberg *et al.* (2000) perceberam que são diversas as espécies em que as estratégias se apresentam, podendo as mesmas serem divididas nove grupos: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desarticulada, de consenso e imposta, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Formas de Estratégia

Espécie de estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.

Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através de doutrinação ao ambiente. Estratégias mais deliberadas
Guarda-Chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os comitês estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (Contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes.
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: esta dita padrões em ações através da imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 144).

Analisando o Quadro (1) percebe-se que a pequena empresa pode adotar diversos padrões de estratégia dependendo do nível de organização formal de suas atividades. Podendo adotar um padrão de estratégia planejada, empreendedora, ideológica, desarticulada ou mesmo imposta pelo ambiente. Assim, a formulação de estratégias em uma organização, independente do porte ou setor de atuação, passam por um amplo processo de reflexão acerca da realidade externa e interna da empresa, sendo este fator (a reflexão) essencial para que as estratégias adotadas ao longo do tempo promovam o sucesso empresarial, a sustentabilidade e a longevidade das organizações.

4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

4.1 Gestão adequada do capital de giro

Carvalho e Schiozer (2012) descreveram a demografia das MPEs brasileiras acerca da gestão do capital de giro, identificaram os focos de gestão de capital de giro no Brasil e compararam com padrões britânicos. Para esses autores a gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas de micro e pequeno porte no Brasil e uma possível explicação para esse fato é a fragilidade dos registros contábeis e, também, do nível de controle gerencial nessas empresas. Nesse sentido, é vital que proprietários e gestores aprimorem a gestão financeira de curto prazo, visando garantir longevidade às firmas (CARVALHO e SCHIOZER, 2012).

Ainda segundo Carvalho e Schiozer (2012, p. 520) “[...] a administração da liquidez envolve a tomada de decisões associadas ao *trade-off* entre risco de liquidez e lucratividade”.

Os resultados mostram que as frequências médias de aplicação das rotinas de capital de giro dos dirigentes brasileiros são superiores às dos britânicos, exceto quanto à prática de uso do orçamento de caixa. Os dirigentes brasileiros revelaram especial atenção ao controle dos prazos de pagamento e de recebimento, porém não os articulam como integrantes do orçamento de caixa.

Também há evidência de que as empresas brasileiras ofertam menos crédito comercial que as britânicas e há evidência, embora fraca, de que as MPEs brasileiras se financiam menos com crédito comercial do que as britânicas. Talvez esse resultado derive do fato de que a cadeia produtiva dessas empresas envolva outras de pequeno porte, com pouca capacidade de fornecimento de crédito comercial.

4.2 Time de Reposta Rápida

Hansen e Guimarães (2009) analisaram os fatores de influência na implementação da estratégia "Time de Resposta Rápida" em unidades de internação hospitalar. Segundo os autores, o Time de Resposta Rápida (TRR) é um grupo médico-assistencial que dá suporte técnico assistencial em casos de urgências médicas na unidade de internação. Busca-se com a ação desse TRR diminuir as taxas de mortalidade e paradas cardiorrespiratórias nas unidades, aumentando os índices de qualidade médico assistenciais e de segurança para os pacientes. O TRR demonstra por meio de indicadores, ser um diferencial na gestão de risco e qualidade assistencial do hospital (HANSEN e GUIMARÃES, 2009).

Hansen e Guimarães (2009) realizaram a pesquisa utilizando entrevistas em profundidade e uma metodologia interpretativa, denominada de Mapeamento Cognitivo, em um estudo de caso único em um hospital.

Os autores perceberam que houve sucesso na implementação da estratégia TRR, sendo que o fator humano foi considerado o maior diferencial na implementação da estratégia no ambiente hospitalar, em função da relevância das capacidades e conhecimento profissionais para a organização.

4.3 Estratégias de posicionamento: diferenciação, liderança em custos e estratégia de foco

Machado Neto e Giraldi (2008) analisaram estratégias de posicionamento da indústria calçadista da região de Franca (SP) com relação ao mercado interno. Os autores asseveram que a “[...] competitividade empresarial pode ser compreendida como a busca de valor para o cliente por meio de estratégias para obter e manter a liderança de mercado” (MACHADO NETO e GIRALDI, 2008, p.38).

Nesse sentido trabalharam com as estratégias de diferenciação, liderança em custos e estratégia de foco. Iniciaram a discussão utilizando-se de Ries e Trout (1999) os quais entendem que o termo posicionamento de mercado é utilizado para designar as decisões tomadas por uma empresa para determinar o espaço que sua marca e imagem corporativa ocupam, incluindo os benefícios a serem oferecidos e os segmentos almejados.

Na visão desses autores, um negócio é diferenciado quando desempenha certas atividades adicionadoras de valor, de forma a levar à superioridade em dimensões valiosas para os clientes. Para que essas atividades sejam lucrativas, os clientes devem estar dispostos a pagar pelos benefícios um excedente a seus custos. Outra estratégia competitiva genérica baseia-se no menor custo. Nesse sentido, a vantagem de custo é

obtida se a empresa desempenha a maioria de suas atividades com custo menor do que a concorrência, mesmo oferecendo um produto semelhante. Já a terceira estratégia competitiva genérica baseia-se em foco, e consiste em selecionar um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico (MACHADO NETO e GIRALDI, 2008).

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi a pesquisa descritiva com base em um levantamento de campo do tipo transversal. A amostra utilizada foi composta de 130 empresas de pequeno porte, 65 empresas de porte médio e 13 empresas de grande porte. Os autores trabalharam com análise de *clusters*, e entre as 205 empresas pesquisadas, foram encontrados quatro grandes perfis diferenciados de posicionamento estratégico, com base nas avaliações de seus dirigentes sobre as vantagens competitivas de seus produtos em relação aos concorrentes locais, sobre cinco variáveis estratégicas: os preços praticados, custos de produção, qualidade de produtos, tecnologia de produção e capacidade de inovação.

Machado Neto e Giraldi (2008) observaram que grande parte das empresas de pequeno porte (30,34%) apresentou como características: preços e custos de produção baixos, baixa qualidade, tecnologia pouco avançada e baixa capacidade de inovação. Concluindo que as pequenas empresas perseguem uma estratégia de foco, direcionando sua produção para um segmento específico de mercado.

Outro grupo de empresas de pequeno porte (33,71%) tem posicionamento estratégico no mercado caracterizado por: preços e custos de produção baixos, boa qualidade dos produtos, tecnologia avançada de produção e alta capacidade de inovação.

Um grupo menor de empresas (20,22%) de pequeno porte apresenta como características: preços elevados, custos baixos de produção, boa qualidade, tecnologia com tendência avançada, baixa capacidade de inovação. Por fim (15,73%) de empresas apresentaram como características de posicionamento estratégico: preços altos, elevados custos de produção, alta qualidade, tecnologia mais avançada e alta capacidade de inovação.

4.4 Estratégias de precificação

Alves *et al.* (2012) exploraram os objetivos de preços do varejo juntamente com os métodos adotados para precificar, investigando se os objetivos estavam associados aos métodos.

Os autores argumentam que no varejo, os gestores possuem uma tarefa delicada e complexa na formulação das suas estratégias de precificação, sobretudo considerando-se os múltiplos produtos disponíveis. Argumentam também que pesquisas sugerem que as estratégias de precificação dependem de fatores adicionais tais como: empresa, clientes, competição e regulamentação e que a percepção de preço possui um impacto significativo na satisfação do consumidor, o qual determina o desempenho nas vendas do varejo e a lealdade do cliente. Por outro lado, para a empresa, lucros maiores hoje podem vir à custa da perda da demanda futura e, conseqüentemente, uma empresa que maximiza seus lucros deve considerar as implicações de longo prazo na determinação dos seus objetivos e métodos de precificação (ALVES *et al.*, 2012).

Nesse sentido, identificaram 23 métodos de precificação empregados por empresas varejistas, que podem ser agrupados em três categorias básicas: (1) métodos

baseados nos custos do ofertante; (2) métodos baseados nas expectativas do cliente; e (3) métodos baseados nas condições concorrenciais do mercado.

Alves *et al.* (2012) realizaram a pesquisa utilizando a técnica de *survey*, com amostra final composta por 300 questionários respondidos por varejistas da zona sul de São Paulo. Descobriram que as empresas da amostra estão fundamentalmente perseguindo objetivos quantitativos no lugar de objetivos qualitativos, com uma forte ênfase na realização de vendas e lucros, seguidos pelo desenvolvimento de mercado para a organização. Outro ponto importante na discussão, dentro dos métodos de varejo, é que as empresas da amostra parecem dar menor importância aos métodos baseados nas expectativas do cliente. Essas empresas empregam com mais frequência um método tradicional baseado nos custos do ofertante, provavelmente devido à simplicidade deste. Os autores também notaram que a associação entre os objetivos de preços das organizações varejistas e os métodos de precificação adotados identificados no estudo foi sempre positiva (ALVES *et al.*, 2012).

4.5 Estratégia do tipo *me-too*

Guerra e Moita (2012) quantificaram e analisaram como o tamanho e o poder aquisitivo dos consumidores afetam a entrada das firmas em um determinado mercado e na interação entre elas, ou seja, analisaram a conduta competitiva dos entrantes.

Argumentam que a expansão das redes de *fast-food* (alimentação rápida) iniciou-se pelas capitais e grandes cidades e com o tempo o grande número de pontos de vendas próximos uns dos outros e a ampliação do número de firmas atuantes provocaram um acirramento da concorrência.

Para continuar no mesmo ritmo de expansão, as grandes firmas tiveram que buscar novos mercados no território brasileiro. Ao mesmo tempo, o Brasil tem experimentado nas duas últimas décadas, uma rápida elevação do nível de renda da população. Esses dois fatores associados vêm incentivando a penetração das redes de *fast-food* em novos mercados brasileiros.

Ainda nesse sentido, Guerra e Moita (2012) afirmam que o efeito positivo que a entrada de uma firma exerce sobre as demais deriva do fato de que a entrada de uma firma em um novo mercado sinaliza para as demais que o mercado tem bom potencial. As seguidoras, então, pegariam carona na decisão da pioneira e também abririam lojas naquela cidade.

“O efeito de sinalização ocorre concomitantemente com o efeito de acirramento da competição, porém o efeito líquido inicial é positivo: a entrada da primeira loja de rede induz a entrada da segunda loja de rede (GUERRA e MOITA, 2012, p.87)”. Dessa forma os autores entendem que após a entrada de algumas firmas, o potencial do mercado já estará sendo explorado, e assim o mercado converge para um ambiente de acirrada competição, em que a entrada de mais uma firma não afetaria o equilíbrio.

4.6 Estratégias de marca

Almeida *et al.* (2012) testaram o efeito do tipo de gestão de comunidades virtuais de marca, se motivadas pelos consumidores ou pelas próprias empresas, sobre as próprias comunidades. A finalidade dos autores não foi apenas compreender as similaridades e diferenças entre as comunidades gerenciadas pelos consumidores ou por empresas, mas prover *insights* específicos para os gestores das comunidades quando

tomadores de decisões relativas à composição ou gestão de comunidades virtuais de marca.

Almeida *et al.* (2012) observam que quanto maior o número canais virtuais que a comunidade tem para interação entre seus membros, e entre os membros e a empresa, maior a possibilidade de intensificar o fluxo de informações e a consequente solução de problemas.

Metodologicamente a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, no primeiro momento foi realizado um estudo exploratório preliminar, por meio de uma revisão da literatura e de uma pesquisa netnográfica. Na sequência realizado um *survey* através da aplicação de questionário, seguido de análise quantitativa, com amostra total de 557 participantes de comunidades.

Almeida *et al.* (2012) observaram que as comunidades gerenciadas pelos consumidores podem expandir cobertura e escopo para uma base maior de fãs do produto e da marca do que a própria empresa e podem ajudar a empresa a identificar esses consumidores não atendidos que estão interessados em suas marcas. Quanto maior a participação na comunidade, menor a dependência desta para as decisões de compra sobre o produto e a marca, que são as influências da comunidade, em função de uma variável mediadora que poderia ter impacto nessa relação. Os resultados do estudo trazem à luz um paradoxo interessante sobre as comunidades de marca, relacionado ao fato de que alguns dos efeitos mais favoráveis para a empresa ocorrem para a comunidade que não é diretamente controlada e administrada por ela (ALMEIDA *et al.*, 2012).

4.7 Análise das estratégias

Os artigos analisados que envolveram estratégias voltadas para pequenos negócios discorreram sobre temas ligados a definição da estratégia genérica de atuação, assim como precificação e análise do capital de giro sob a ótica financeira, mas também temas ligados a marketing, como estratégias de marca e de penetração em novos mercados e ainda foi encontrado um artigo que versa sobre recursos humanos e produtividade da equipe. O Quadro (2) abaixo resume os artigos analisados nesta pesquisa.

Observa-se que é possível para as pequenas empresas utilizarem estratégias consolidadas e que foram desenvolvidas originalmente para grandes empresas. Certamente que a aplicação de estratégias consolidadas deve ser adaptada aos recursos disponíveis para sua implantação, entre esses recursos destacam-se os recursos financeiros e humanos.

Quadro (2). Resumo das estratégias.

VEÍCULO	ESTRATÉGIA ANALISADA	NOME DO ARTIGO	AUTORES	ANO	OBJETIVO GERAL	METODOLOGIA	RESULTADOS/CONCLUSÃO
RAC	Gestão do capital de giro	Gestão de Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre Práticas de Empresas Brasileiras e Britânicas	Claudinê Jordão de Carvalho; Rafael Felipe Schiozer	2012	Descrever a demografia das MPEs brasileiras acerca da gestão do capital de giro e identificar os focos de gestão de capital de giro no Brasil	Survey, amostra: O questionário foi respondido por 447 MPEs.	Frequências médias de aplicação das rotinas de capital de giro dos dirigentes brasileiros são superiores às dos britânicos, exceto quanto à prática de uso do orçamento de caixa. Especial atenção ao controle dos prazos de pagamento e de recebimento, porém não os articulam como integrantes do orçamento de caixa. Também há evidência de que as empresas brasileiras ofertam menos crédito comercial que as britânicas e se financiam menos com crédito comercial do que as britânicas.
RAE	Time de Resposta Rápida	Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos.	Peter Bent Hansen; Fernanda de Menezes Guimarães	2009	Analisar os fatores de influência na implementação da estratégia "Time de Resposta Rápida" em unidades de internação hospitalar.	A pesquisa utilizou entrevistas e uma metodologia interpretativa, denominada de Mapeamento Cognitivo, em um estudo de caso único em um hospital.	Os autores perceberam que houve sucesso na implementação da estratégia TRR, sendo que o fator humano foi considerado o maior diferencial na implementação da estratégia no ambiente hospitalar, em função da relevância das capacidades e conhecimento profissionais para a organização.

Cont. Quadro 2. Resumo das estratégias de gestão

RAE	Estratégias de posicionamento: diferenciação, liderança em custos e estratégia de foco	Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca.	Alfredo José Machado Neto; Janaina de Moura Engracia Giraldi	2008	Analisar estratégias de posicionamento da indústria calçadista da região de Franca (SP) com relação ao mercado interno.	Pesquisa descritiva com base em um levantamento de campo do tipo transversal. A amostra composta de 130 empresas de pequeno porte; 65 empresas de porte médio; e 13 empresas de grande porte.	Os autores observaram características diferentes entre as empresas de pequeno porte, variando entre custos de produção baixos, baixa qualidade, tecnologia pouco avançada e baixa capacidade de inovação até características como preços elevados, custos baixos de produção, boa qualidade, tecnologia com tendência avançada, baixa capacidade de inovação.
RAE	Estratégias de precificação.	Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo.	Carlos Alberto Alves; Luís Fernando Varotto; Marcelo Neves Gonçalves	2012	Explorar os objetivos de preços do varejo juntamente com os métodos que adota para precificar, investigando se os objetivos estão associados aos métodos	Survey, com amostra final composta por 300 questionários respondidos por varejistas da zona sul de São Paulo.	Descobriram que as empresas da amostra estão fundamentalmente perseguindo objetivos quantitativos no lugar de objetivos qualitativos, com uma forte ênfase na realização de vendas e lucros, seguidos pelo desenvolvimento de mercado para a organização. Outro ponto importante na discussão, dentro dos métodos de varejo, é que as empresas da amostra parecem dar menor importância aos métodos baseados nas expectativas do cliente. Essas empresas empregam com mais frequência um método tradicional baseado nos custos do ofertante, provavelmente devido à simplicidade deste.

RAE	Estratégia do tipo me-too	Entradas e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de <i>fast-food</i> .	Rodrigo Menon Simões Moita; Alexandre Guerra	2012	Quantificar e analisar como o tamanho e o poder aquisitivo dos consumidores afetam a entrada das firmas em um determinado mercado.	Exploratória, quantitativa com desenvolvimento de equações lineares.	Os autores entendem que após a entrada de algumas firmas, o potencial do mercado já estará sendo explorado, e assim o mercado converge para um ambiente de acirrada competição, em que a entrada de mais uma firma não afetaria o equilíbrio.
RAE	Estratégia de marca	Efeitos da comunidade de origem no participante de comunidades virtuais de marca.	Hugo Fridolino Müller Neto; Utpal Dholakia	2012	Testar o efeito do tipo de gestão de comunidades virtuais de marca, se motivadas pelos consumidores ou pelas próprias empresas, sobre as próprias comunidades.	survey com análise quantitativa	Observaram que as comunidades gerenciadas pelos consumidores podem expandir cobertura para mais fãns do produto e da marca do que a própria empresa e que à medida que a participação na comunidade aumenta, diminui a dependência para as decisões de compra sobre o produto e a marca, trazendo à luz um paradoxo interessante sobre as comunidades de marca, relacionado ao fato de que alguns dos efeitos mais favoráveis para a empresa não são diretamente controlados e administrados por ela.

Fonte: Autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo investigou-se por meio de pesquisa bibliográfica dois periódicos nacionais, RAC - Revista de Administração Contemporânea e RAE - Revista de Administração de empresas durante cinco anos no período entre 2008 e 2012, a fim de identificar quais estratégias estão sendo utilizadas por pequenas empresas no Brasil para garantir sua sustentabilidade financeira e longevidade.

Dos 16 artigos inicialmente analisados, seis (37,5%) deles envolveram estratégias voltadas para pequenos negócios, discorrendo sobre temas ligados a definição da estratégia genérica de atuação, assim como precificação e análise do capital de giro sob a ótica financeira, mas também temas ligados a marketing, como estratégias de marca e de penetração em novos mercados e ainda foi encontrado um artigo que versa sobre recursos humanos e produtividade da equipe. Esses seriam fatores a contribuir para a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial dos pequenos negócios.

Conclui-se que é possível para as pequenas empresas utilizarem estratégias consolidadas e que foram desenvolvidas originalmente para grandes empresas. Para isso é necessário uma adaptação à realidade dessas pequenas empresas e aos recursos disponíveis para sua implantação, entre esses recursos destacam-se os recursos financeiros e humanos.

Como os resultados obtidos se referem ao período de 2008 a 2012, estando limitados a dois periódicos brasileiros, sugere-se para futuras pesquisas a ampliação da base de dados, incluindo outros congressos, periódicos, teses e dissertações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Stefânia Ordovás de; MAZZON, José Afonso; MÜLLER NETO, Hugo Fridolino; DHOLAKIA, Utpal. Efeitos da comunidade de origem no participante de comunidades virtuais de marca. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v.52, n. 2, p. 204-216, mar./abr. 2012.

ALVES, Carlos Alberto; VAROTTO, Luís Fernando; GONÇALVES; Marcelo Neves. Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona Sul de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.52, n. 6, p. 595-616, nov./dez. 2012.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, **Lei Complementar 123/2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 20/12/2012.

BRASIL. Portal Empreendedor. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 20/12/2012.

BRITO, Luis Artur Ledur; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, 1ª ed. Especial, p. 65-85, 2005.

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 2, pp. 518-543, Jul./Ago. 2012

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenas empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho 1999.

FREZATTI, Fabio; ROCHA, Wellington; Nascimento, Arthur R.; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico**, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Trad. Lenke Peres – 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1988.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Alexandre; MOITA, Rodrigo Menon Simões. Entradas e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.52, n. 1, p. 85-98, jan./fev. 2012.

HANSEN, Peter Bent; GUIMARÃES, Fernanda de Menezes. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.49, n. 4, out./dez. 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de franca. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 36-48, jan./mar. 2008.

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

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das

MPE's da microrregião de Teófilo Otoni/MG. In: Encontro da ANPAD, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

RIBEIRO, Rosa Cristina Lima; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. Personalidade Empreendedora, Recursos Pessoais, Ambiente, Atividades Organizacionais, Gênero e Desempenho Financeiro de Empreendedores Informais. In: XXXIII Encontro da Anpad. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Estratégia para enfrentar grandes concorrências**. Boletim Oportunidades e Negócios. Set/2011. Disponível em: <www.sebrae.com.br>, acesso em 08/10/2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 20/12/2012.

XISTO, José Gustavo Rezende de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto – SP, 2007.