

Atuação estratégica em pequenas e médias empresas de comércio e serviços: um estudo multicaso na região do Vale do Itapocu

Einstein Randal Pereira Gomes (einstein@prof.sc.senac.br)¹
Rogério Edson Krüger (rogerioek@prof.sc.senac.br)²
Jonas de Medeiros (jonas.medeiros@prof.sc.senac.br)³
Camila de Cássia Cristiano (camila_cassia@hotmail.com)⁴
Janete Cristiane Erdmann (janeteerdmann@gmail.com)⁵
Natalia Lessa Duarte (natalylessaduarte@gmail.com)⁶

RESUMO

Nas últimas décadas e com maior visão, as empresas reviram seus modelos de gestão, comportamento motivado pela atuação da concorrência direta que enfrentam e pelo perfil de seu público consumidor. No presente artigo, os autores objetivaram verificar diferenciais de atuação estratégica em pequenas e médias empresas (MPes) nos setores de comércio e serviços do Vale do Itapocu, visto que a região proporciona um ambiente bastante desafiador. Metodologicamente, tratou-se de um estudo exploratório multicaso, com arcabouço teórico de Collins e Porras (2007), em que foram selecionadas empresas em diferentes segmentos para análises de atuação estratégica. Compreendidas as limitações espaço-temporais e de porte relativas ao construto original, comparou-se o quanto da teoria pôde ser comprovado na área de comércio e serviços na região em termos práticos. Assim, os dados sumarizados indicam que são fatores diferenciados de atuação: bom relacionamento comercial com fornecedores, comunicação clara e confiável entre líderes e subordinados, estratégias concorrenciais aceitáveis, adequada resolução para problemas que surgem e importância do planejamento estratégico na organização. As empresas estudadas entendem que o relacionamento gerado com seus *stakeholders* não é um fim em si mesmo, mas um indicativo de que suas operações traduzem, em números, a satisfação destes com seus produtos e serviços. E que, embora não formalizem alguns itens da administração clássica – tais como organogramas e planos estruturados –, conseguem desempenho diferenciado em seus respectivos campos de atuação, indicando ainda distância considerável a ser vencida entre os construtos teóricos e a aplicação prática cotidiana.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Estratégias competitivas. Comércio e Serviços.

¹ Mestre em Administração (UFRGS – 2002). Instituição: Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul.

² Mestre em Administração (Univali – 2004). Instituição: Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul.

³ Mestrando em Educação. Instituição: Universidade da Região de Joinville – Univille.

⁴ Graduada em Gestão da Tecnologia da Informação (2012). Instituição: Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul.

⁵ Graduada em Tecnologia de Processos Gerenciais (2011). Instituição: Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul.

⁶ Graduada em Gestão da Tecnologia da Informação. Instituição: Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude da crescente complexidade do ambiente de negócios, organizações comerciais passaram a avaliar seus modelos de gestão, sendo tal comportamento motivado diante da evolução não somente do público a quem atendem, mas em razão do desempenho de seus concorrentes, parceiros e fornecedores. Em geral, os objetivos empresariais mais comumente encontrados referem-se à impulsão de sua participação de mercado, conquistando e mantendo clientes com produtos ou serviços que procuram atender a necessidades e expectativas derivadas de melhor preço, qualidade e bom atendimento.

Futrell (2003) afirma que, para se ter sucesso no competitivo mercado atual, empresas e profissionais precisam identificar as necessidades e os desejos das pessoas, fabricando produtos ou criando serviços adequados para satisfazê-los. Métodos de planejamento e ação são implantados, o que melhora competências organizacionais por intermédio de inovação e de pesquisas, de modo que planos e estratégias podem definir o caminho, numa mesma direção. Assim, o planejamento deve contemplar, clara e explicitamente, um conjunto de indicadores nos vários campos de resultados.

No presente artigo, os autores objetivaram analisar diferenciais de atuação estratégica em pequenas e médias empresas (MPes) de comércio e serviços, mediante um estudo multicaso na região do Vale do Itapocu, de forma a analisar alguns de seus diferenciais, que lhes permitem ter performance distinta da média de mercado. A dificuldade operacional das empresas está em maximizar simultaneamente os indicadores, ou seja, em obter o melhor resultado possível de modo equânime (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007), mediante a ponderação de suas partes.

De maneira a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) realizar uma análise multisetorial para determinação dos setores-chave e das empresas de referência em atuação empresarial, na área delimitada; (b) determinar fatores críticos de sucesso em cada um dos setores elencados, de acordo com o modelo conceitual de Collins e Porras (2007); (c) contrapor os fatores elencados ao modelo teórico, avaliando o grau de adesão entre os conceitos propostos e a prática efetiva das empresas.

Por ser o Vale do Itapocu uma região com muitos segmentos de mercado, ampliou o grau de amadurecimento empresarial, lançando-o num polígono de diferenciado desenvolvimento no país, quando somado a outras microrregiões do norte do estado. Profissionalmente, Santa Catarina abre as portas para muitas pessoas pela geração de empregos e capacitação de profissionais que se tornam micro e/ou pequenos empreendedores. Dados sumarizados, apresentados a seguir, indicam aumento do número de empresas, bem como maior índice de sobrevivência, gerando maior desenvolvimento econômico, maior participação no mercado estadual e novas oportunidades de emprego.

1.1 Contextualização social e empresarial da região

O Vale do Itapocu é composto pelas cidades de Corupá, Jaraguá do Sul, Guaramirim, Massaranduba, Schroeder, São João do Itaperiú e Barra Velha, onde estão localizadas grandes empresas brasileiras, em diversos ramos industriais. Jaraguá do Sul, polo microrregional, é um dos principais parques fabris de Santa Catarina, grande produtor de malhas e sede de importantes indústrias metalomecânicas, com sólida economia baseada na indústria multisetorial (IBGE, 2012).

A região produz malhas, confecções, chapéus, alimentos, motores elétricos, geradores, máquinas, componentes eletroeletrônicos de informática e parapentes. De acordo com o Censo de 2010, sua população oficial é de 143.540 habitantes (IBGE, 2012), sendo a colonização alemã, italiana, húngara, negra e polonesa, e tendo como cidades próximas Joinville, Blumenau, São Bento do Sul, Rio Negrinho, Pomerode e Corupá, inserindo a região numa área de diversos clusters econômicos.

A estrutura social regional apresenta-se sob forma empreendedora e contempla muitos segmentos, passando pela indústria, comércio e prestação de serviços, de modo que empresas contam com o apoio de Associações que estimulam o empreendedorismo com responsabilidade social. Para melhorar o atendimento à demanda, os portos de São Francisco do Sul, Itajaí e Itapoá estão localizados nas proximidades da BR-101 e da BR-280, seguido dos aeroportos de Joinville, Navegantes e Florianópolis, o que aumenta a capacidade de movimentação e exportação do estado, que anualmente representa 23% do volume total (ACJIS, 2011).

No Vale do Itapocu, SEBRAE (2011) mostra que há um crescimento de MPes no período 2004-2008, com aumento de 7.134 para 8.727 (um crescimento de 23%). No início do século, 71,9% das empresas mantinham-se abertas depois de dois anos de formalização; atualmente esse número é de 73,1%. A taxa média de criação de empresas na microrregião é de 5,2%, elevando também o número de empregos na região e corroborando os dados demonstrados por Kroehm (2011). A estruturação das empresas de Jaraguá

do Sul se deu da seguinte forma: (a) microempresas: 92,8%; (b) pequenas empresas: 6,2%; (c) médias empresas: 0,7% e (d) grandes empresas: 0,4% (SEBRAE, 2011).

Conforme Acijs (2011), desde o início desta década, o setor de serviços é o líder da formalização de empregos, pois representa 28,8% de todos os empregos nas MPEs. Em segundo lugar, vem a indústria de transformação (22%) e, em terceiro, a da construção civil (16,9%). Na indústria de transformação, podem ser destacados dois subsetores: a indústria têxtil e de vestuário, e a indústria de madeira e mobiliário, que acabam dotando a região de nomes expressivos, já que, sede de grandes empresas, com corpo profissional habilitado, vem qualificando-se a cada dia para o mercado hipercompetitivo.

Ainda, contribuem fatores como o incentivo por parte de instituições e associações que auxiliam na abertura de MPEs. Em 2010, 89% dos microempreendedores formalizaram-se e hoje deixam o estado catarinense com o melhor desempenho do país em expansão do empreendedorismo (ECONOMIASC, 2011). Sebrae (2011) constata que, em janeiro de 2011, as MPEs foram responsáveis pelo recorde de resultado líquido de contratações, com 74% no total de vagas. Mais da metade (57,1%) impulsionado pelos empreendimentos que agregam até quatro trabalhadores; foco, portanto, do estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A atuação estratégica engloba procedimentos que definem como a empresa deve competir, qual o planejamento, quais os objetivos e políticas necessárias para atingi-los. Ao elaborar seu planejamento, antecipa-se às mudanças no mercado e está mais preparada para enfrentar desafios futuros, tendo em mente que os cenários se transformam. Elas precisam monitorar as estratégias implementadas, acompanhando as transformações nos ambientes interno e externo, revisando estratégias e objetivos da organização, quando necessário.

Quanto mais aprimorada e efetiva a visão e a percepção do gestor, mais substancial será a definição de oportunidades e ameaças, e o desenvolvimento das estratégias para se manter à frente no mercado. “As estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente” (MINTZBERG et al, 2006, p. 15), e se definem como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Como plano, a estratégia é intencional, formalizada e planejada, em que se busca alcançar objetivos predeterminados. São preparadas as ações e desenvolvidas, consciente e deliberadamente, sendo um exemplo o conjunto de ações elaborado pela empresa para conquistar um mercado ou público. Entretanto, “a estratégia como plano pode ser considerada uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG et al, 2006, p. 24). Já, como padrão, pode ser definida como um conjunto de ações determinadas pela empresa e que acabam sendo bem-sucedidas e fundidas como um modelo que vem a se tornar uma estratégia. Como exemplos, os autores citam Picasso quando pintou quadros azuis por um período, assim como quando Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta.

Montgomery e Porter (1998, p. 11) ressaltam que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição [...] Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”. Assim, nesse caso, a estratégia é uma maneira de a empresa posicionar-se ou localizar-se em seu meio, visando onde vai concentrar seus recursos e a que público pretende atender, melhorando sua posição competitiva.

E, enfim, como perspectiva, a estratégia pode ser definida como a intenção de regular o comportamento antes que ocorra. Ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada uma delas é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, segundo o que defendem Mintzberg et al (2006). Isso equivale a dizer que nem todas as ideias que deram certo nasceram de uma hora para outra, mas foram resultados de muitas pesquisas e testes até atingir o sucesso. Como esclarecem Collins e Porras (2007), o que hoje parece ser uma estratégia brilhante muitas vezes foi consequência de experiências oportunistas, ou seja, acidentais intencionais.

2.1 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso fazem parte da estratégia de uma organização que deseja obter sucesso e são determinantes para tanto. Visam à verificação do conjunto de requisitos necessários, com o intuito de maximizar os lucros e procurar a satisfação interna e externa. Deve-se sempre renová-los, pois, segundo Mintzberg et al (2006), o fato de uma estratégia ter funcionado no passado não significa que é critério para julgá-la ou se basear cegamente: há que revisá-las constantemente, bem como o devem ser objetivos e metas da organização.

Estratégias são essenciais para se distinguir e conquistar mercados, e a posse de um fator crítico de sucesso é essencial. Isso é visível quando duas empresas do mesmo segmento têm detalhes determinantes para a escolha de clientes. Tê-los e se sobressair significa ser diferente e deliberadamente escolher, entre um conjunto de atividades diferentes, um mix único de valores, destacando-se em meio à multidão de alternativas.

Desafios empresariais são o elo entre a atual posição e a intenção estratégica de uma empresa. E cada um deles impele os funcionários a fazer muito mais do que acham possível. Entretanto, a capacidade de concentrar a atenção da empresa em desafios-chave é o que determina a taxa de construção do futuro (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

O que organizações e empresas diferenciadas procuram é, então, elaborar propostas de valor e construir a identidade da marca, segundo descreve Kotler (1999), visto que nenhuma empresa consegue ser boa em tudo e, por isso, precisa ter um diferencial dentro do mercado. O sucesso é o resultado de várias tentativas que procuram mostrar o fator crítico de cada negócio.

2.2 O modelo conceitual de Collins e Porras

Collins e Porras (2007) relatam, em “Feitas para Durar”, as melhores práticas utilizadas por empresas visionárias bem-sucedidas, cujos prodigiosos resultados estiveram ligados à proatividade, à habilidade de antever mudanças e necessidades em vez de serem simplesmente reativas diante das circunstâncias. Com a globalização e os constantes avanços tecnológicos, esse conjunto de características torna-se cada vez mais importante para se manter competitivo.

Avanços na tecnologia e o mundo globalizado têm feito as organizações avaliarem frequentemente suas metas, objetivos e processos. Com a crescente concorrência e competitividade, é imprescindível aderir a métodos e recursos que facilitem o cotidiano e aperfeiçoem processos, beneficiando empresas e seus clientes, e traduzindo estratégias em ações concretas e de valor.

Os autores também apresentam a conclusão de uma pesquisa executada em empresas com características visionárias, que se diferenciam das outras pela sua atuação marcada por êxitos (COLLINS; PORRAS, 2007). Alguns dos critérios para serem consideradas visionárias são: liderança em seu setor; ser um exemplo de admiração por empresários conhecidos; ter se transformado em uma marca durável; decorrer por várias gerações de executivos; passar por muitos ciclos de diversos produtos e serviços, e terem sido fundadas antes de 1950.

Após a seleção das empresas dentro de tais critérios, os autores coletaram os dados do longo período de pesquisa e os relacionaram a características em comum entre essas empresas. Para comparação com essas organizações, escolheram outras corporações consideradas bem-sucedidas, que possuíssem tempo similar de existência, tivessem alcançado excelentes resultados financeiros, mas que não preenchessem os quesitos necessários que as categorizassem como visionárias.

Os pesquisadores trataram então de desmistificar alguns fatores ou mitos sobre o que leva uma empresa ao sucesso e a ser considerada inovadora. Dentre eles, está a crença de que é necessária uma grande ideia para alcançar êxito: muitas delas nasceram sem ao menos ter uma ideia, sem muitas chances de alcançar notoriedade. Em outras palavras, não tinham grande probabilidade de sucesso, fosse verdadeiro o corolário empresarialmente aceito.

2.2.1 Os mitos do sucesso

Ao detalhar um pouco mais as características de empresas consideradas visionárias, Collins e Porras (2007) salientam que as organizações estudadas valorizavam a delegação de poder e o estímulo ao desenvolvimento gerencial dos gestores. Além disso, eram altamente idealistas e inspiravam as pessoas para atingir os objetivos centrais. Assim sendo, o lucro era consequência, mais que causa, ao contrário das empresas usadas para a comparação. Investiam na promoção de alinhamento e harmonia, criando uma sinergia tão consistente, que se fortaleciam no processo. Seus criadores eram pessoas altamente persistentes, que seguiam à risca o lema de jamais desistir. Ainda, dentre outros aspectos:

- preferiam a importância de dispor de boas ferramentas em vez de impor soluções;
- acreditavam na ideologia da organização;
- davam estímulo ao progresso por meio de metas audaciosas;
- nem sempre eram excelentes lugares para o trabalho. Verificou-se ser necessário o ajustamento das pessoas à ideologia central;
- jogadas bem-sucedidas eram resultado das lições aprendidas, mais que de planejamento estratégico

bem ajustado.

A ideologia é assim transmitida às pessoas de uma maneira tão intensa, ao mesmo tempo em que é instigada a mudança e desenvolvimento constante. Uma empresa visionária nunca está satisfeita com o seu progresso, mas sempre busca algo mais. Suas metas devem ser objetivas, claras e concretas, condição fundamental de que sejam colocadas em prática. Para evitar acomodações, novas estratégias e metas audaciosas são traçadas constantemente.

Para que sejam consideradas ótimos locais para se trabalhar, muitas vezes é necessário que as pessoas se adaptem e se dediquem à sua filosofia, caso contrário, a experiência de trabalho pode não ser tão agradável. As pessoas são estimuladas a aderir e fortalecer esse vínculo por intermédio de programas especiais elaborados pelas empresas. E, ao mesmo tempo em que apostam em tal cultura, tais empresas não se esquecem de incitar o desenvolvimento, impulsionando o espírito de mudança, a capacidade criadora, a diversidade, a autonomia operacional e a descentralização.

Outra prática usada pelas empresas do estudo foi o de lançar mão da utilização das melhores práticas nas lições aprendidas após várias tentativas e execução de estratégias. Descartam-se aquelas que não costumam dar certo e ficam com as que dão. É importante haver alinhamento entre as diversas áreas da empresa, mantendo foco na busca de novas ferramentas e discutindo estratégias que possibilitem a identificação e antecipação das demandas.

Do mesmo modo, o conceito de melhoria contínua é constantemente renovado, procurando se evitar a estagnação e o comodismo, além de incentivar inovações e mudanças internas. Outro aspecto na atuação dessas empresas é que, habitualmente, elas investiam mais cedo em novas tecnologias e práticas inovadoras do que as demais.

Empresas altamente visionárias não estão imunes a contratemplos e dificuldades; entretanto, demonstram ter uma capacidade rápida de recuperação e apresentam ótimas trajetórias de longo prazo (COLLINS; PORRRAS, 2007). Todos os empresários passam por alguma dificuldade, seja ela uma que é difícil de superar e que às vezes faz com que se mude totalmente de trajetória, como pode ser apenas um detalhe para ajustar no caminho.

2.3 As melhores práticas e a liderança em resultados

As boas práticas (*best practices*, no inglês original) é como se chamam aquelas consideradas referenciais para se realizar determinada tarefa ou processo. Segundo Montgomery e Porter (1998), as realidades competitivas atuais demandam liderança, e líderes acreditam na mudança, imprimindo energia e inovação às suas organizações. Porter (1989, p. 115) salienta a importância de determinar os fatores diferenciais de competitividade da organização:

A singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos [...]. Os condutores de singularidade são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

De acordo com Kotler (2006), em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer proporcionando e entregando valor para seus clientes. Ainda conforme o autor, “empresas visionárias eram reconhecidas como líderes no setor e largamente admiradas. Elas estabeleciam metas ambiciosas, comunicavam essas metas aos funcionários e buscavam um propósito maior além de ganhar dinheiro” (KOTLER, 2006, p. 46).

As melhores práticas sempre procuram conduzir a organização a melhorias em gestão e em processos, visando à eficácia, redução de custos e aumento de lucros, agregando valor perceptível aos olhos do cliente. A base fundamental do desempenho otimizado no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989), sendo imprescindível que a organização estabeleça metas e objetivos alcançáveis e os monitore incessantemente, buscando aprimoramento.

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 171), “uma empresa deve procurar pressão e desafios, não evitá-los.” Buscar a melhoria contínua, em vez de ser conduzida à estagnação é um excelente meio de obter êxito. Já Collins e Porras (2007, p. 15) esclarecem que “empresas visionárias são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta”. Esse conjunto de competências adquiridas mediante a união de visão, ação e aprendizado do erro como parte do processo é o que constitui o conjunto de melhores práticas

empresariais.

2.4 O mercado de atuação em pequenas e médias empresas

Na economia brasileira, MPEs representam papel de suma importância na economia, gerando empregos e promovendo crescimento e desenvolvimento no país. A globalização tem demandado reformulação das estratégias empresariais e novas maneiras de se abordar o mercado. Para realizar seus processos centrais de negócios, as empresas necessitam de recursos como mão de obra, materiais, equipamentos, informações e energia; sendo grandes ou pequenas, no início da sua criação, ou já maduras (KOTLER, 2006).

MPEs normalmente reagem mais rapidamente diante de mudanças no mercado; porém, muitas vezes podem não ter o conhecimento para tanto. Geralmente, carecem de estruturas conceituais ou conhecimento de mercado, o que faz com que o movimento acabe por ser tardio e, algumas vezes, determinante do insucesso. Em comparação a grandes empresas e examinando estratégias de crescimento intensivo, podem, no entanto, descobrir várias maneiras de crescer.

Nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio, redesenhar processos e redirecionar recursos, pois a transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos. Questão crucial é se a transformação acontece tardia (em um clima de crise) ou antecipadamente (em um clima de tranquilidade e reflexão); se a agenda de transformação é determinada por concorrentes de maior visão do futuro ou resulta de uma visão de futuro; se a transformação é espasmódica e brutal ou contínua e tranquila. Se a meta é competir pelo futuro, precisa-se de uma estratégia que vá além do problema da maximização dos lucros nos mercados atuais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Ao considerar as tendências do setor e as descontinuidades potenciais, sejam tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou sociais, é possível avançar a história das empresas e ter uma prévia do que pode causar insucessos na trajetória empresarial. Segundo Kotler (2006), um fato é perceber oportunidades atraentes, outro é ter a capacidade de tirar o melhor proveito disso. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Em empresas de menor porte, o acompanhamento das necessidades dos clientes é essencial para identificar possíveis oportunidades. Consumidores, fornecedores e concorrentes só existem quando pessoas ou empresas procuram produtos ou serviços e outros oferecem esses mesmos produtos ou serviços: a balança é, por conseguinte, o mercado.

Cabe igualmente considerar que as empresas precisam criar diferenciais para oferecer aos clientes; o que é um desafio constante, mas também um dos fatores essenciais para mantê-las vivas no mercado competitivo. Além de procurar manter a competitividade, a proatividade é uma marca desejável, dada a premente necessidade de preservarem sua existência. O empreendedor, líder máximo da organização, é um visionário que busca estar à frente das demandas.

Prahalad e Hamel (2005) explicam que o desenvolvimento de uma posição de liderança em uma área de competência importante pode levar cinco, dez ou mais anos, de modo que a empresa possa captar uma fatia substancial dos lucros resultantes das oportunidades do futuro. Para tanto, ela precisará conhecer as competências essenciais que necessitam ser desenvolvidas. E, para construir a liderança, a empresa tem de ser capaz de reinventar seu setor; para reconstruí-la, a empresa precisa ser capaz de regenerar suas estratégias essenciais.

Chegar primeiro ao futuro pode permitir que MPEs possam criar infraestrutura ou “base instalada” que não é facilmente copiada pelas empresas que chegam depois. Empresas que não conseguem chegar primeiro ao futuro acabam dependentes das que conseguem fazê-lo, de modo que, na área geográfica em que atuam e em virtude de seu porte, se submetem a regras similares de concorrência. Regras estas que, se estudadas em profundidade, podem apontar um padrão de ação a ser seguido.

3 METODOLOGIA

Diante dos objetivos do trabalho, os pesquisadores optaram por um estudo de natureza exploratória de natureza quali-quantitativa, o que permitiu a formulação do presente estudo de caso. Este, metodologicamente, orientou-se pelo modelo de Collins e Porras (2007), cujo objetivo é constatar mitos e verdades empresariais. Segundo Yin (2010), o estudo de caso investiga em profundidade um fenômeno contemporâneo e é uma alternativa para aprimorar o conhecimento que cerca os fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais.

Minayo (2004) ressalta que a pesquisa deve ir muito além do visível e do concreto, mergulhando no significado de ações e relações humanas em seu contexto de realidade, visão compartilhada por Mansur

(2009), que defende não ser possível controlar o que não se pode medir ou mensurar. Severino (2007) e Gonçalves et al (2011) reforçam o uso de métodos investigativos adaptados às diversas necessidades na medida em que se manifestam. Com essa visão global, os pesquisadores podem reter características holísticas e significativas de eventos do cotidiano e, com base em múltiplas fontes de evidência (por exemplo, as empresas da amostra), analisar se os dados convergem.

Quanto aos aspectos quantitativos do presente estudo, Gonçalves et al (2011) explicam que a pesquisa quantitativa é utilizada principalmente em ciências naturais e sociais, pois com sua aplicação, o pesquisador pode estabelecer causas e relações. Isso é feito mediante a validação estatística das variáveis em estudos, podendo os resultados extrapolar além do universo pesquisado. Para tanto, deve-se contar com uma eficiente amostragem.

3.1 Amostra utilizada na pesquisa

De modo a caracterizar o porte das empresas, os pesquisadores se basearam na metodologia desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001). Esse fato merece destaque, porque, dependendo da entidade que o analise, há diferentes critérios para determinação do enquadramento empresarial (FIESC, 2012). Assim, optou-se pela delimitação da amostra em empresas de pequeno e médio porte, de acordo com a metodologia e com base em estudos progressos dos pesquisadores.

Em seguida, discutiu-se qual metodologia poderia caracterizar – em termos microrregionais – os diferentes setores de atuação em comércio e serviços, e se elaborou uma listagem com 42 setores. Estes foram selecionados discricionariamente, com base na totalidade da análise de um guia comercial de páginas amarelas (GUIAFÁCIL, 2012), e que os sumarizaria para posterior classificação por parte de especialistas. Selecionaram-se, também discricionariamente, cinco observadores especialistas na área com conhecimentos aprofundados e/ou atuação destacada na área, de modo que, dos setores pré-elencados, eles pudessem selecionar até dez deles, os quais seriam alvo, portanto, da pesquisa posterior a ser conduzida.

Foi-lhes feito um primeiro contato telefônico, explicando os objetivos da pesquisa e posteriormente enviada mensagem eletrônica, na qual se detalhavam os objetivos, metodologia proposta e a importância de sua opinião para o conjunto geral. Explicou-se ainda que não seria possível a listagem de um setor além dos selecionados, pois no processo metodológico seguido, os pesquisadores basearam-se em listagem previamente elaborada; fornecida por um guia comercial de empresas de comércio e serviços.

Assim, foram selecionados os seguintes setores para pesquisa (em que a ordem é dada alfabeticamente, não por frequência de seleção) e que foram alvo da pesquisa aprofundada: (1) Automóveis, Concessionárias e Revendedoras; (2) Bares, Restaurantes, Chopperias e Cervejarias, Churrascarias, Lanchonetes; (3) Calçados; (4) Escolas, Escolas Particulares, Faculdades, Universidades e Pós-Graduação; (5) Farmácias e Drogarias, Farmácias de Manipulação; (6) Móveis; (7) Postos de Combustíveis, Conveniências; (8) Supermercados e Minimercados.

Duas empresas de cada segmento foram escolhidas para o aprofundamento em oito pares de estudo, de acordo com o arcabouço teórico de Collins e Porras (2007). Compreendidas as limitações espaço-temporais e de porte em termos do construto original, buscou-se verificar o quanto da teoria poderia ser aplicada ao contexto.

Com o andamento do processo, identificou-se que algumas empresas listadas não deram a devida importância, não tiveram gestores aptos a participar ou se recusaram a participar da pesquisa. Assim, os pesquisadores refizeram os passos metodológicos e determinaram novas empresas, de forma discricionária. Contatos foram feitos, foram encaminhadas explicações por e-mail e então agendadas as entrevistas, em que necessariamente participaram um professor pesquisador e um acadêmico do grupo.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O grupo de pesquisadores trabalhou no aprofundamento da fundamentação teórica, de maneira que todos os envolvidos passassem a entender o arcabouço provido por Collins e Porras (2007) e, em especial, os mitos do sucesso já elencados. De posse desse conhecimento e com base no instrumento desenvolvido por aqueles autores, estruturou-se uma primeira visão do instrumento de coleta de dados (ICD), constituído por questões fechadas e adaptado: (a) à área de comércio e serviços e (b) ao porte das empresas da amostra.

Na sequência, os pesquisadores fizeram revisões no instrumento, ajustando-o ainda mais ao modelo conceitual e às necessidades de pesquisa. Foi conduzida uma primeira pré-testagem do instrumento com cinco gestores, estudantes de cursos diversos da Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul. Mais importante que a qualificação das respostas, foi a determinação das questões e da escala utilizada, para que

pudesse ser atingida a excelência nos resultados.

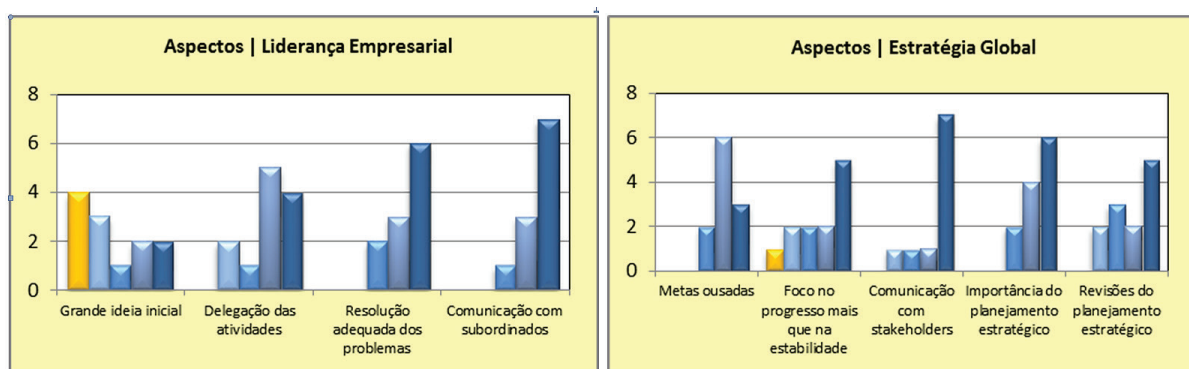
Por fim, nova pré-testagem foi feita com cinco gestores empresariais externos, que tornaram os termos mais claros para o público-alvo da pesquisa; além disso, foram sugeridas questões que poderiam compor o instrumento. Para a determinação dos métodos estatísticos de análise, os instrumentos foram aplicados a estudantes da última fase da Graduação em Tecnologia da Informação da Instituição, a fim de que se tivesse um número adequado de respostas, para permitir a formalização estrutural de gráficos e análises.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

De modo a vir ao encontro dos objetivos propostos, os pesquisadores abrangeram a análise de campo em cinco grandes fatores: (i) Liderança Empresarial; (ii) Estratégia Global; (iii) Gestão de Mercado; (iv) Gestão de Pessoas e (v) Resultados Alcançados. Assim, mediante a análise aprofundada, os resultados deveriam apontar para as razões pelas quais as empresas pesquisadas tinham perfil grandemente diferenciado em relação à média de mercado.

Percebeu-se que, entre as empresas pesquisadas, poucas delas foram fundadas a partir de uma grande ideia inicial – na verdade, elas impulsionaram ideias que estavam já desenvolvidas no mercado (Figura 1). Ainda que sejam expositoras da área de comércio e serviços microrregional, em sua opinião delegam pouco para a sua equipe de trabalho. Pontos muito favoráveis relativos à Liderança, referem-se ao fato de que há adequada resolução dos problemas quando surgem adequada relação com os subordinados nas empresas.

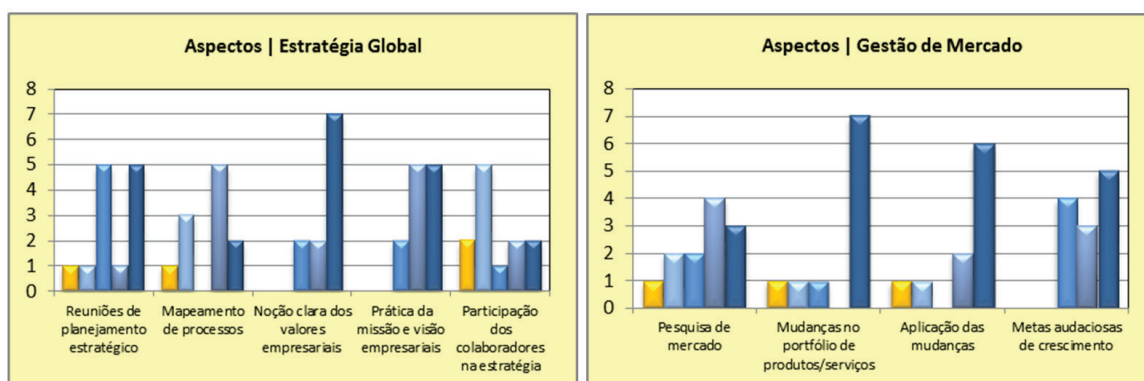
Figura 1 – Avaliação de aspectos ligados à liderança empresarial e à estratégia global



Fonte: Os autores (2013)

Os dados da Figura 1 ainda demonstram que, em termos de sua estratégia global, as empresas pesquisadas não têm metas ousadas demais, confirmando a priorização da ação no que diz respeito ao planejamento, que pontualmente apareceu nas questões propostas. Entretanto, há grande foco no progresso de seus empreendimentos (mais que a segurança, a estabilidade) e existe grande comunicação com seus *stakeholders*, visualizados pela importância dada ao planejamento estratégico, ainda que os empresários concordem que este deveria ser revisado com maior periodicidade.

Figura 2 – Aspectos ligados à estratégia global e à gestão de mercado

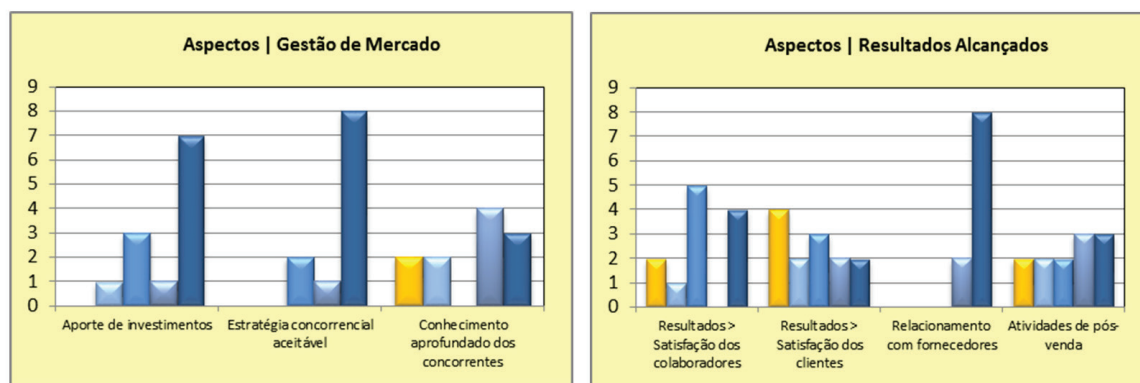


Fonte: Os autores (2013)

A Figura 2 demonstra que, ainda no que se refere à estratégia global, as empresas afirmaram que ocorrem irregularmente reuniões de planejamento estratégico, bem como o mapeamento do processo. Assim sendo, pode-se inferir que há mais prática que planejamento das atividades operacionais e/ou táticas. E, embora não haja grande participação dos colaboradores no planejamento, as organizações conseguem traduzir seus valores empresariais, sua missão e visão. Dessa forma, aqui se confirmou a fase precedente da pesquisa, na qual diferentes grupos apontaram-nas como portadoras de identidade própria e diferenciada no mercado.

Na continuidade, a Figura 3 aponta que há eficiente aporte de investimentos, antevendo situações de mercado; além disso, mostra que as empresas procuram ter estratégias concorrenciais aceitáveis. Um campo que não foi formalmente questionado, porém foi verificado quando das entrevistas, é que tais empresas usualmente participam de associações de classe ou de organismos empresariais. Uma das descobertas da pesquisa mostra que elas não se focam na concorrência, senão prioritariamente nelas próprias. Isso desfaz uma percepção mediana do mercado de que é preciso observar a concorrência. Por outro lado, tal descoberta mostra que as empresas aderem, portanto, ao construto teórico de Collins e Porras (2007), e que talvez possa indicar um caminho embasado para outras organizações comerciais e/ou de serviços.

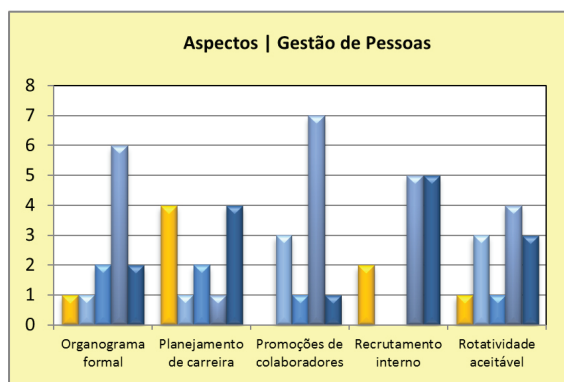
Figura 3 – Aspectos ligados à gestão de mercado e aos resultados alcançados



Fonte: os autores (2013)

Por fim, quanto aos resultados obtidos, verificou-se que, em termos da Gestão de Pessoas (Figura 4), as empresas estão em estágios bastante diversos da utilização de organograma formalizado e não há planejamento de carreira para os seus principais cargos, não obstante ocorram frequentes promoções em seu corpo de colaboradores, compreendidas as possibilidades de crescimento em MPES. A principal estratégia utilizada é o recrutamento interno, com um adequado grau de rotatividade, segundo a percepção de seus gestores. Rotatividade considerada aceitável, de acordo com eles, visto que, no contexto do Vale do Itapocu, a indústria acaba por atrair boa parte da força de trabalho, em razão de oferecer pacote completo de benefícios.

Figura 4 – Aspectos ligados à Gestão de Pessoas



Fonte: Os autores (2013)

Com isso, dado o caráter exploratório da pesquisa, o grupo de pesquisadores entende que foi possível verificar apenas parcialmente os objetivos propostos. Em virtude do porte das empresas e da estrutura em geral não formalizada de vários de seus tópicos, pôde-se entender o porquê de este conjunto de dezesseis empresas diferenciar-se relativamente ao padrão médio do mercado. Entretanto, novos estudos – a partir do instrumento de coleta de dados, que se mostrou adequado e ainda pode ser continuamente aperfeiçoado – deverão aprofundar os números obtidos, como meio de confirmar ou rejeitar algumas das hipóteses de pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Com relação ao objetivo geral proposto, verificou-se que, entre os diferenciais estratégicos observados nos oito setores, os pesquisadores avaliaram que a atuação diferenciada decorreu da percepção empresarial de que há bom relacionamento comercial com fornecedores da empresa; comunicação clara e confiável entre líderes e subordinados; estratégias concorrenciais aceitáveis no setor de atuação; adequada resolução para os problemas que surgem e importância do planejamento estratégico na organização.

No outro extremo, constataram que não efetuam regularmente pesquisas de clima organizacional, não possuem planejamento de carreira para os principais cargos, não há participação efetiva dos colaboradores em decisões estratégicas e que o negócio não principiou com uma grande ideia. Esse fato permitiu aos pesquisadores deduzirem que a inteligência dos negócios esteve presente não na ideia inovadora, mas na administração eficiente do dia a dia do negócio.

Os pesquisadores também puderam verificar que as empresas entendem, de fato, que o relacionamento gerado com seus *stakeholders* não é um fim em si mesmo, mas um indicativo de que suas operações conseguem traduzir em números a satisfação destes com seus produtos e serviços. Já a análise multisetorial para determinação dos setores-chave em comércio e serviços na microrregião determinou como relevantes: (1) Automóveis, Concessionárias e Revendedoras; (2) Bares, Restaurantes, Chopperias e Cervejarias, Churrascarias, Lanchonetes; (3) Calçados; (4) Escolas, Escolas Particulares, Faculdades, Universidades e Pós-Graduação; (5) Farmácias e Drogarias, Farmácias de Manipulação; (6) Móveis; (7) Postos de Combustíveis, Conveniências; (8) Supermercados e Minimercados.

Em termos de MPEs, empresas feitas para durar têm relacionamento diferenciado com fornecedores e não veem a lucratividade advinda de seu relacionamento com seus clientes como um fim em si mesmo, mas antes, como um indicativo de que suas operações conseguem traduzir em números a satisfação deles com seus produtos e serviços.

Como limitações e dado o caráter exploratório da pesquisa e as ferramentas de análise, os pesquisadores não conseguiram chegar a um bom termo quanto à análise dos pares empresariais. Além disso, possíveis vieses podem ter sido obtidos em razão da técnica de amostragem por conveniência: os pesquisadores não descartam a possibilidade de que outros especialistas teriam optado por outros setores, embora considerem que os setores escolhidos o teriam sido em quaisquer situações – seja pelo caráter empírico observável, seja por conterem os elementos fundamentais (mas não todos, como a data de fundação, por exemplo) do arcabouço teórico previsto pelos autores americanos.

Os pesquisadores ainda acreditam que os setores estudados carecem de maior referencial conceitual no que tange a entender suas próprias práticas, os sucessos havidos e o efeito de erros cometidos. A estratégia basicamente se dá por aprendizagem corporativa do tipo acerto-erro, ainda que já se perceba a necessidade de profissionalização de gestores e equipes, assim como a importância de processos de capacitação contínua para a aprendizagem da organização.

Desse modo, embora empiricamente se sigam vários dos pressupostos avaliados no arcabouço teórico, os setores estudados não seguem um método específico ou métricas determinadas, o que constitui ao mesmo tempo uma limitação da pesquisa, mas também uma sugestão para futuros estudos que possam ser tanto de natureza preditiva, quanto metodologicamente estabelecidos mediante critérios de pesquisa-ação.

STRATEGIC ACTIONS IN TRADE AND SERVICES IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES: A MULTICASE STUDY IN ITAPOCU VALLEY REGION

ABSTRACT

In the last decades and with wider vision, companies revised their management frameworks due to the evolution of their target audience and the performance of competition they face. In this paper, the authors aimed to raise differentials in strategic action in small and medium enterprises of trade and services industry through a multicase study in Itapocu Valley, since the region provides a challenging environment. Methodologically, this study has exploratory nature according to the theoretical framework of Collins and Porras (2007), in which companies of different segments were selected for comparative analysis of strategic performance. Once understood the limitations of space-time and size regarding to the original framework, it aimed to verify how much of the original theory could be tested in practice in trade and services in the micro region. Thus, summarized data indicates that different factors were considered as relevant: good business relationship with suppliers, clear and reliable communication between leaders and subordinates, acceptable competitive strategies in the industry, adequate resolution to causal problems as well as the importance that strategic planning has in the organization.

Indeed, these companies understand the relationship developed with their stakeholders is not an end in itself, but an indication that their operations can translate numbers into customer's satisfaction with their products and services. Moreover, although deprived from formalization of items considered by the classic management school, such as charts and structured area plans, they get different performance in their respective fields, indicating considerable difference between the theoretical framework and daily practical application, not yet overcome.

Keywords: Business Management. Competitive Strategies. Trade and Services.

REFERÊNCIAS

ACIJS. **Site institucional da Associação Empresarial de Jaraguá do Sul**. [2011]. Disponível em: <<http://www.acijs.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

COLLINS, James C; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). **Pequenas e Médias de SC Exportam o Bem do Brasil**. Disponível em: <<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/informativo/show/id/170/idc/2065/temp/0>>. Acesso em: 13 set. 2012.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GONÇALVES, Monica Lopes et al. **Fazendo pesquisa: do projeto à comunicação científica**. Joinville, SC: UNIVILLE, 2011.

GUIAFÁCIL. **Guia Fácil Listas Telefônicas**. Edição 106/14. 14. ed. Blumenau: [s.n.], 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas no Setor de Comércio e Serviços**. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.

IBGE. **IBGE - Cidades@**: Jaraguá do Sul - SC. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=420890>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KROEHM, Marcio. A força das cidades médias. **Exame**, São Paulo, n. 1001, 5 out. 2011.

MAGALHÃES, M. F; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing, conhecer, decidir e agir, do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança avançada de TI na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 35. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em Números**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero>>. Acesso em: 12 maio 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.