

REFLEXÕES PARA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Luiz Felipe **Martoni**¹

João Carmelo **Alonso**²

Wdson de **Oliveira**³

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo, por meio de pesquisa bibliográfica, auxiliar e dar subsídios aos responsáveis pela gestão de micro e pequenas empresas a alcançarem resultados satisfatórios de maneira eficiente e sustentável, através de ferramentas estratégicas usadas para administração com o intuito de que elas possam continuar contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.

Palavras-chave: Empreendedorismo, gestão, economia

ABSTRACT

This article aims to use bibliographic research in order to provide support to small enterprises and make them achieve satisfactory results in their businesses. It takes mainly efficiency and sustainability into account as well as managing strategic tools to develop the companies and directly contribute to the Brazilian economy.

Key words: Entrepreneurship, management, economics

¹ Especialista em Controladoria e Finanças pela Faculdade de Ciências Aplicadas - UNICAMP.
Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Dr. Edmundo Ulson - UNAR.
Contato: luizfelipemartoni@hotmail.com

² Mestre em Direito e especialista em Direito Civil e Processual pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Bacharel em Ciências Jurídicas pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
Contato: joao@alonsoadvocacia.com.br

³ Mestre em Ciências da Computação pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Bacharel em Ciências da Computação pela Universidade de São Paulo - USP
Contato: wdson.oliveira@unar.edu.br

Recebido em: 24/07/2018 Aceito para publicação em: 20/11/2018

INTRODUÇÃO

Sem deixar de reconhecer a grande importância das micro e pequenas empresas, nota-se que, de maneira geral, para que estas permaneçam ativas no mercado, é necessário muito mais que apenas curiosidade ou vontade de empreender de seus criadores. Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 2014, 50% das empresas criadas não ultrapassam o limite de vida de 2 anos e 70% o de quatro anos, o que configuram um período de tempo muito curto, considerando o ciclo de vida empresarial.

Para Lakatos (apud SANTOS et al., 2007, p.60), um dos problemas que essas empresas enfrentam é a centralização de funções em apenas uma pessoa que, em grande parte das vezes, é o proprietário do estabelecimento. Este acúmulo de atividades o sobrecarrega e o limita a atividades operacionais, impedindo-o de investir seu tempo em análises de mercado, estratégia extremamente importante e que deve ser recorrida com regularidade para o melhor andamento do negócio.

Além disso, as micro e pequenas empresas sofrem certo grau de dificuldade para obterem linhas de crédito e, por consequência, sua capacidade financeira acaba sendo limitada. Por esta razão, se faz necessário competência e pensamento sintético do gestor para poder analisar habilmente a situação e, por meio de estratégia, estar apto a tomar decisões oportunas e benígnas em situações adversas.

Por fim, sabemos que essas empresas têm a função primordial na sustentabilidade e desenvolvimento de qualquer sociedade, pois, por meio delas, empregos diretos e indiretos são gerados, influenciando, assim, na economia do município onde ela está implantada e, conseqüentemente, atinge a economia de seu estado que pode, finalmente, causar efeito nos resultados de seu país.

EMPREENDEDORISMO

As constantes mudanças econômicas e reformas políticas que o Brasil vivencia atualmente refletem no alto índice de desemprego do país. Em contrapartida, estes inconvenientes estimulam o surgimento de novos empreendedores. Por conta deste processo, o Brasil se tornou um dos líderes mundiais no que diz respeito a novos

empreendimentos, segundo pesquisas. Em meio a este cenário, surgem as micro e pequenas empresas que, segundo o SEBRAE (2017), representam 25% do nosso PIB, 70% da geração de empregos formais e 99% das empresas brasileiras. A cada ano, as micro e pequenas empresas vêm ganhando espaço em diversos setores e segmentos, comprovando, assim, sua importância no atual cenário econômico.

Contudo e apesar da importância que as micro e pequenas empresas vêm ganhando, constata-se também que, segundo pesquisa do SEBRAE de 2014, 50% das empresas criadas não ultrapassam o limite 2 anos de vida e 70% o de quatro anos. Sendo este um período de tempo muito curto, considerando um ciclo de vida empresarial, considera-se, estes, casos de falência prematura.

A causa dessa falência é, geralmente, devida a falta de capacitação dos gestores que acabam entrando no mercado de maneira não efetiva, sem competitividade ou planejamento estratégico. Além disso e ainda de acordo com a pesquisa do SEBRAE de 2014, apenas 14% desses novos empresários possuem ensino superior, fato que não determina em absoluto o sucesso do empreendimento, mas considera-se que quanto maior o nível de conhecimento, melhores são as decisões tomadas e maiores são as chances de permanecerem ativos minimizando os riscos envolvidos.

Em geral, a faixa etária das pessoas que mais se arriscam a empreender é de 31 a 49 anos, fatia que corresponde a 48,7% dos aventureiros; 28% dos novos empreendedores têm até 30 anos, e 22,4% tem mais de 50 anos. Em relação a este último, o percentual é considerado relativamente alto para a idade, ainda que este não seja um fator que indique sucesso. Há vários exemplos de empresários admirados que empreenderam fora da faixa de idade comum desta estatística e que obtiveram êxito. Mark Zuckerberg, com apenas 20 anos, foi um dos desenvolvedores do Facebook, rede social mais acessada no mundo e John Pemberton, que aos 55 anos desenvolveu uma bebida com o intuito de remediar dor de estômago e hoje o mundo inteiro toma Coca-Cola.

De acordo com ADIZES (1990, p. 04), uma empresa só deve ser criada quando se constatar uma real necessidade dos consumidores finais, considerando que empresas sofrem com a falta de visão de seus fundadores que ignoram novas necessidades.

Em resumo, é preciso haver demanda para gerar oferta, porém, como a competitividade é grande e o espírito inovador é algo que nem sempre se desperta nos indivíduos, é preciso criar a demanda e convencer o consumidor para poder se manter ativo e se destacar das outras micro e pequenas empresas concorrentes do mesmo segmento.

Entretanto, segundo Meirelles (2000 apud SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007, p.63), a crença de que apenas boas ideias seriam suficientes para assegurar a sobrevivência de uma organização, não vem demonstrando ser verdadeira. Algumas contrariedades, como a dificuldade de negociação com fornecedores quando o volume de compra é baixo e o preço proporcionalmente alto, a localização inacessível ou ineficaz para seu público alvo e mão de obra não capacitada são alguns dos exemplos de revés que apenas uma grande ideia não consegue sanar.

PLANEJAMENTO

A noção de planejamento teve início em tempos de guerra, quando os coronéis criavam planos para superar seus adversários por meio de objetivos e metas criadas levando em consideração fatores internos e externos, pontos fortes e fracos para, finalmente, agir e buscar um resultado satisfatório. A partir dessas situações limites e momentos de calamidade, o conceito de planejamento se aperfeiçoou, passando por um processo de evolução e acabou se tornando primordial nos dias de hoje, sobretudo quando falamos de investimento.

O planejamento é primordial para empresas em situação de competitividade. A maioria das grandes corporações investe e tem setores específicos de inteligência ou estratégia de mercado. Independentemente do nome adotado, que varia entre as organizações, todas tem a mesma finalidade: buscar aperfeiçoamento e liderança de mercado.

Inserindo na realidade das micro e pequenas empresas, o planejamento tem o mesmo princípio, o que muda é o tamanho da empresa e o mercado onde ela está inserida.

Segundo Jacob Petry (2017, p. 23), Henry Ford, quando ainda trabalhava em uma oficina mecânica, tinha um colega de trabalho que depois se tornou um grande amigo. Durante algum tempo, os dois executaram as mesmas tarefas, porém, ao fim de um intervalo de 30 anos, seu amigo ainda continuava fazendo o mesmo trabalho, apesar de todos considerarem que ele era mais inteligente e competente do que Ford. Qual foi, então, o fator que levou Ford a se tornar um dos homens mais ricos de sua época e, até hoje, ser estudado em teorias de administração bem sucedida? A resposta é: propósito definido. Ford sabia claramente o que queria e investiu esforço nisso. A partir deste ponto, chamaremos este propósito de visão.

Toda visão é criada mentalmente antes de ser realizada. A visão de Ford era simples: popularizar o automóvel para que qualquer pessoa pudesse adquiri-lo. Assim como deve suceder em qualquer empresa, essa visão tem que ser simples e objetiva, para que todas as pessoas comprometidas com ela entendam o caminho que estão trilhando e para onde estão indo, servindo como uma bússola para os colaboradores e *stakeholders* (pessoas interessadas, fornecedores, colaboradores, investidores).

No momento em que Ford teve sua visão definida, ele não sabia ainda como iria transformar em realidade e materializar seu objetivo, mas a partir disso as estratégias foram criadas. De acordo com Jacob Petry (2017, p. 120), a criação da estratégia não precisa necessariamente partir do fundador, contanto que seja traçada por pessoas competentes que dominem o ramo em que estão inseridas e que criem situações favoráveis para a empresa, como fez Andrew Carnegie, um dos homens mais ricos da história. Com infância pobre e fundador da Universidade Carnegie Mellon, sua especialidade era detectar talentos e contratá-los para sua equipe, onde todos trabalhavam visando o mesmo objetivo.

Com a visão definida, é necessário a elaboração das metas. As metas devem ter prazos determinados para que sejam cumpridos. Tomemos como exemplo o planejamento de uma viagem de férias com a família. Quanto mais informações forem apuradas, mais eficiente será seu planejamento. Alguns exemplos de perguntas a serem feitas a despeito da viagem são: Qual será o destino? Em que mês será a viagem? A hospedagem será em hotel ou pousada? Qual é a diferença de valor entre

as duas opções? Existe alguma reserva financeira para poder usar na viagem? Suponhamos que em fevereiro tenha sido definido que a viagem será em dezembro do mesmo ano e o valor gasto aproximado será de mil reais, porém a família não tem reserva financeira. Será necessário, então, que essa família poupe cem reais por mês para que esse passeio seja possível. A conta é simples: dez meses multiplicado por cem reais resultam em mil reais. A proporção deve ser aplicada caso a viagem seja planejada em julho, por exemplo ou, ainda, considerar se este passeio será possível de ser realizado.

No exemplo usado, a meta definida foi economizar cem reais por mês de março a dezembro. As metas servem como indicadores para sabermos se nossa visão está próxima de ser realizada, como um norteador com o qual a empresa deve estar completamente comprometida. Elas não podem ser impossíveis nem tampouco muito fáceis de serem realizadas; precisam ser realistas, estimulantes e desafiadoras para que toda equipe de colaboradores se sinta realizada quando alcança-las.

Estando visão e metas claras para a empresa, o portfólio precisa ser analisado de maneira cuidadosa e inteligente. Como portfólio entende-se o produto ou serviço que a empresa dispõe para seu cliente atual ou futuro. O responsável por sua criação precisa conhecer bem o ramo em que a empresa está inserida para saber se é necessário a inclusão ou mesmo a exclusão de produtos e serviços.

O resultado da soma de visão, metas e portfólio terá consequências financeiras, podendo ser positivas ou negativas. Seja ele qual for, serão necessárias competências gerenciais para que decisões que beneficiem a empresa sejam tomadas.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Michael Porter (1980), existem três maneiras de uma empresa ser vista pelos seus clientes e criar uma posição sustentável a longo prazo. Optando por uma delas ou pelo conjunto, o sucesso se torna mais ou menos próximo de ser alcançado.

A primeira sobre a qual discorreremos se trata do baixo custo. Diversas empresas trabalham dessa maneira e são líderes em seu segmento, como a companhia aérea AZUL, por exemplo. Seus voos possuem conforto limitado e estão longe de serem considerados luxuosos, porém ela entende e atende as expectativas de seus clientes, que são que pessoas que viajam esporádica ou frequentemente e que buscam economia. Contudo, a falta de luxo não é sinônimo de mal atendimento da empresa. Os cliente AZUL sabem que suas passagens serão baratas, os voos chegarão ao destino no horário esperado e, assim, a marca é fortalecida como uma das líderes do segmento. Entretanto, para que essa estratégia seja adotada, se faz necessário ter fornecedores igualmente com baixo custo, processos muito bem definidos e mão de obra extremamente capacitada para não gerar retrabalho e custos extra. Em resumo, é necessária eficiência produtiva para que a empresa não precise repassar custos extras ao consumidor.

A segunda maneira é muito abordada por empresas que são conhecidas por despertar desejo no consumidor quando sua marca é comentada, como a Apple, a Volvo e a Ferrari, por exemplo. A estratégia usada por essas empresas é a diferenciação. Como o próprio nome diz, elas são diferenciadas em seus segmentos e seus clientes aceitam investir um valor mais alto para poder obtê-las. São marcadas por fornecer aos consumidores o melhor produto do mercado. A Volvo, por exemplo, é líder em segurança automotiva. Seus carros, além de terem conforto, tecnologia e acessórios diferenciados, itens que outros carros de luxo também possuem, atualmente é o carro mais seguro produzido no mundo. Entende-se que seus carros são sinônimos de segurança, o que o diferencia de seus concorrentes. O custo adicional gerado na produção de seus carros é repassado aos clientes, pois se trata de um mercado em que os compradores buscam exclusividade e, devido a isso, o custo se torna aceitável, diferente da estratégia de baixo custo ou custo reduzido, pois se trata de objetivos diferentes de seus clientes.

A terceira estratégia genérica lida com um público diferente no sentido de que o número das pessoas que gostam das mesmas coisas são menores para essas empresas, por isso são chamadas de nicho de mercado ou focalização, como, por exemplo, as lojas de DVD ou Disco de Vinil que, quando surgiram, eram novidade e

desejo de consumo de boa parte da população. Essas pessoas tinham ou gostariam de ter esses produtos, porém, com o tempo, o disco de vinil foi perdendo espaço e assim também aconteceu com as locadoras de DVD. Apesar deste cenário decadente, ainda hoje existem lojas que vendem filmes em DVD e têm clientes fiéis que estão sempre consumindo. As empresas, ao optarem por essa estratégia, precisam estar cientes de que se trata de um público menor e de gostos específicos. Por serem tão específicos, esses clientes até aceitam, dependendo do produto ou serviço, pagarem mais caro pelo que está sendo consumido, porém essas empresas correm grande risco de se extinguirem caso não renovem seus clientes e, se tratando do exemplo usado, é muito difícil acontecer.

FERRAMENTAS DE AUXÍLIO PARA TOMADA DE DECISÃO

Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em inglês) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, em português), criada por Albert Humphrey nos anos 60, é uma ferramenta usada em administração com objetivo de fazer o diagnóstico da empresa sendo ele em ambientes internos e externos, dando suporte a gestão para tomada de decisão.



O ambiente interno é, segundo a análise SWOT, formado por forças e fraquezas que podem ser controlados pelos próprios gestores da empresa em busca de sua visão. Para a classificação dos mesmos, é necessário entender sua estratégia, para, assim, Revista Científica UNAR, v.17, n.2, 2018.

alinhar-se em busca dos resultados esperados. As forças e fraquezas, como por exemplo, podem ser consideradas a mão de obra qualificada, localização da empresa, atendimento, entre outros fatores, lembrando que, pode ter fator positivo ou negativo para empresa, dependendo do critério usado.

Porém, o ambiente externo é composto por oportunidades que nada mais são que situações onde a empresa pode explorar e aumentar a vantagem dela em relação aos seus concorrentes e as ameaças, ao contrário das oportunidades, podem comprometer a empresa em relação ao seus concorrentes. A empresa não exerce controle sobre o ambiente externo, podendo ser ele econômico, político e público, mas deve-se conhecê-lo e monitorá-lo para evitar as ameaças e não perder as oportunidades que podem aparecer no decorrer do tempo.

Sendo assim, deve-se ressaltar os pontos fortes da empresa e explorar as oportunidades que o mercado propicia e, em contra partida, deve-se controlar o ponto fraco e, se possível, minimizá-lo para diminuir seu impacto e atentar-se às possíveis ameaças que podem gerar a necessidade de mudanças na empresa.

Benchmarking

Com origem nos anos 70, criado pela empresa norte americana Rank Xerox Corporation com a ideia de ganhar mercado com a literatura especializada, o benchmarking tem o conceito de examinar e comparar as melhores práticas de cada empresa em seu segmento e aplicá-lo de forma que apenas as qualidades de cada uma seja inserida, formando um conjunto de qualidades. Além de ser considerado um processo que pode ser incluído em qualquer setor, também é aplicável em qualquer empresa independente do seu segmento ou tamanho. Devido a sua característica de observar, aprender e melhorar, tem como benefício orientar para boas práticas e melhoria de processos.

O benchmarking tem o conceito de que nenhuma empresa é melhor em tudo, então “copiar” os melhores processos e ideias de cada empresa significa reduzir tempo e trabalho, podendo ser gastos de outra forma, sempre sendo ajustado e aprimorado com o intuito de continuar evoluindo, ou seja, ele faz uso de algo que já existe e funciona bem ao invés de criar algo novo. Sua implementação consiste em cinco fases, sendo elas: planejamento, levantamento de dados, análise, adaptação e implementação.

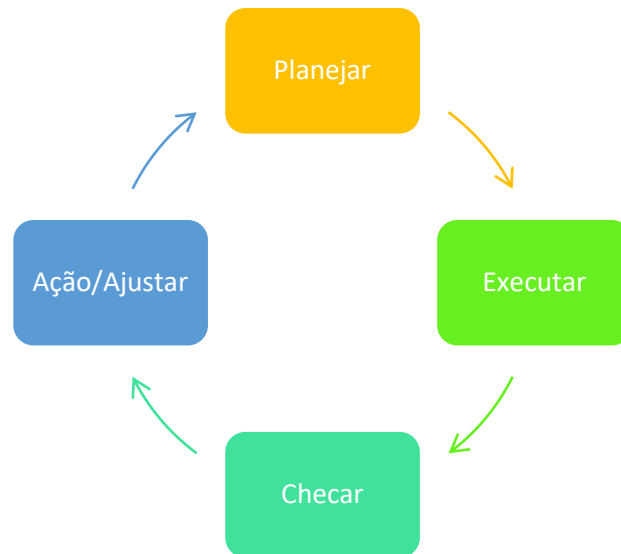
**Ciclo
PDCA**

O ciclo
PDCA



(Plan/Planejar, Do/Executar, Check/Checar e Act/Ação), que se tornou popularizado pelo norte americano Dr. W Edwards Deming, considerado o pai do controle da qualidade moderna, foi adotado por diversas empresas. A Toyota, por exemplo, que a adotou para otimização de sua produção, visando deixá-la mais enxuta e com qualidade. O PDCA é uma ferramenta baseada na repetição e melhoria do que já foi feito, ou seja, uma melhoria contínua do processo. Sua finalidade é tornar os

processos internos da empresa mais ágeis e objetivos, para, assim, reduzir custos e melhorar o aproveitamento, podendo ser usado em qualquer segmento.



O planejamento, como o nome diz, tem a finalidade de planejar e estabelecer as metas que deverão ser alcançadas por meio dos objetivos ou métodos que garantirão o resultado projetado. É necessária muita atenção nessa etapa, pois é onde o ciclo se inicia. A execução se trata de colocar a “mão na massa” e realizar o que foi planejado, coletando dados que serão transformados em informações nas etapas seguintes.

A checagem ou verificação deverá ser a análise dos resultados obtidos com os resultados esperados no início do planejamento. As causas de divergências devem ser corrigidas, mas não sem antes serem justificadas e, por fim, o ajustamento diz respeito às ações corretivas das causas, referente às diferenças para que os resultados se tornem melhor e conforme o planejado.

CONCLUSÃO

Conforme o estudo realizado, pode -se concluir que as micro e pequenas empresas no Brasil têm grande importância e são administradas de maneira informal e, muitas vezes, equivocada, ou seja, os próprios proprietários fazem a gestão e, como foi

exemplificado, não estão aptos para administrarem. Apenas a vontade de empreender ou gerir um negócio próprio eleva o risco de mortalidade ou falência.

Para isso não acontecer e essas empresas permanecerem no cenário econômico gerando empregos e ajudando o desenvolvimento do país, são necessários conhecimentos aplicados de forma sistêmica para obtenção de resultados satisfatórios.

As ferramentas de administração podem auxiliar o gestor das micro e pequenas empresas de maneira positiva para tomada de decisão, desde que sejam aplicadas de maneira correta e seguindo a hierarquia, vindo de cima para baixo, onde todos se comprometam a trabalhar conforme a ferramenta definida.

Entretanto, caso o empreendedor ou o gestor não esteja conseguindo resultados positivos ou, ainda, esteja limitado, se faz necessário a contratação de um consultor externo capacitado para poder diagnosticar a causa da empresa e aconselhá-la para que, no futuro, continue obtendo sucesso e permaneça ativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

FERREIRA, L. F. F.; DOS SANTOS, S. A. *Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo*. V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, p.1-17, 2006.

LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997. In: SANTOS, L. L. S.; ALVES, R.C.; DE ALMEIDA, K. N. T. *Formação De Estratégia Nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro*. RAE • VOL. 47 • Nº4, 2007.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. *Reflexões sobre as Dimensões do Fracasso e Mortalidade de Pequenas Empresas*. Revista capital científico Guarapuava, Guarapuava - PR, p.52-64, jun. 2005.

MARKHAM, C. *Como Ser Seu Próprio Consultor de Gestão: Ferramentas e Técnicas de Consultoria*. São Paulo: Editora Clio, 2001.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A. *Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: O Caso das Lojas de um Shopping Center*. Organizações em contexto: ano 2, nº 4, Minas Gerais, p.165-195, 20 nov. 2006.

PETRY, J. *As 16 Ideias do Sucesso*. 1. ed. Barueri: 2017

PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

ROHLANDER, D. *O Código CEO: Segredo dos Grandes Líderes da Atualidade*. São Paulo: Editora Universo dos livros, 2013. 239 p.