

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020

2020 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar
pelos autores.

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Roger Goulart Mello
Projeto gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, Vol. 1

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Dr^a Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Dr^a Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dr. Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dr^a Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Me. Doutorando Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Me. Doutorando Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Me. Doutorando Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

M^a Doutoranda Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

M^a Doutoranda Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Me. Doutorando Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes

M^a Doutoranda Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

M^a Doutoranda Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará



2020

M^a Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
M^a Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Me. Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Me. Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Me. Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
M^a Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Dr^a. Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Dr. Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Dr. Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins
Dr^a. Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Dr^a. Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea
[recurso eletrônico] / Organizadores Roger Goulart Mello, Patrícia
Gonçalves de Freitas. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87207-88-9

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão
contemporânea. I. Mello, Roger Goulart, 1992-. II. Freitas, Patrícia
Gonçalves de, 1992-.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2020

CAPÍTULO 10

OURO E TERRA ALIANÇAS: LIMITES E DETERMINANTES DO SEU CRESCIMENTO

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo
Jorge Miguel Ribeiro da Silva, Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

O objetivo principal desse artigo consiste em compreender e em analisar o comportamento da pequena empresa Ouro e Terra Alianças identificando os determinantes e os limites ao seu crescimento. A metodologia empregada é, em grande medida, baseada em pesquisa bibliográfica e em relatos de um dos proprietários da empresa Ouro e Terra, o qual se caracteriza por ser um dos autores desse artigo. Aborda a pequena empresa à luz de suas características e busca compreender o meio no qual ela está inserida. Para tanto analisa o mercado e as estruturas que o define bem como discute a firma, a empresa e a indústria, enquanto unidades de produção capazes de usar e recombina recursos tangíveis e intangíveis. Descreve a história da pequena empresa Ouro e Terra Alianças desde o seu surgimento até a sua evolução, buscando identificar suas estratégias em face aos elementos que determinam e que limitam o seu crescimento, além de estabelecer as correlações entre os aspectos teóricos abordados e a sua trajetória marcada por avanços e recuos. Por fim, aponta os obstáculos e os aspectos que ajudaram a empresa Ouro e Terra Alianças rumo ao seu crescimento empresarial.

Palavras chave: Pequena Empresa. Mercado. Limites. Determinantes. Ouro e Terra Alianças.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal desse artigo consiste em compreender e em analisar o comportamento da pequena empresa Ouro e Terra Alianças identificando os determinantes e os limites ao seu crescimento à luz das teorias estudadas e das características do mercado e de como ele se estrutura do ponto de vista da sua concorrência.

A metodologia empregada nessa pesquisa é, em grande medida, baseada em pesquisa bibliográfica com utilização de fontes secundárias, notadamente livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites bem como fontes primárias consubstanciada em relatos de um dos proprietários da empresa Ouro e Terra o qual é também um dos autores desse trabalho.

A primeira sessão aborda a pequena empresa à luz de suas características e busca compreender o meio no qual ela está inserida. Para tanto se faz necessário analisar o mercado a partir de concepções de diferentes autores e as estruturas que o define - concorrência perfeita, concorrência monopolística, o oligopólio e o monopólio bem como identificar e



caracterizar alguns de seus componentes - firma, empresa e indústria, entendidas como unidades de produção capazes de usar e recombinar recursos tangíveis e intangíveis.

A segunda sessão descreve a história da pequena empresa Ouro e Terra Alianças desde o seu surgimento até a sua evolução, buscando identificar suas estratégias em face aos elementos que determinam e que limitam o seu crescimento, além de estabelecer as correlações entre os aspectos teóricos abordados e sua trajetória marcada por avanços e recuos.

A partir do exposto, as considerações finais reúnem as principais definições no que diz respeito à pequena empresa à luz das estruturas de mercado e aponta os obstáculos e os aspectos que ajudaram a empresa Ouro e Terra Alianças rumo ao seu crescimento empresarial.

A PEQUENA EMPRESA À LUZ DAS ESTRUTURAS DE MERCADO

A CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), historicamente, na idade média, em Paris, agricultores, artesãos e consumidores barganhavam seus produtos em praças públicas. Nelas funcionava o mercado, no qual objetos eram expostos para venda. O mercado era entendido como um conjunto de pessoas com estreitas relações de negócio e que efetuavam largas transações com uma mercadoria qualquer (JEVONS, 2002; apud MARSHAL, 1985)

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2013) o mercado é composto por compradores e por vendedores, sendo que os compradores podem ser os consumidores que adquirem bens e serviços e as empresas que contratam mão de obra, adquirem matéria prima e dispõe de capital, utilizados na produção de bens e serviços. Os vendedores podem ser as empresas que, neste caso, vendem bens e serviços, os trabalhadores que vendem sua capacidade de trabalho e por fim os proprietários de recursos, que arrendam suas terras e vendem recursos para as empresas, sendo assim é possível afirmar que ora as empresas e os trabalhadores serão compradores e ora serão vendedores. Isso ocorre considerando as interações reais e potenciais entre compradores e vendedores tendo em vista que as transações comerciais têm maior chance de acontecer na região onde o comprador se encontra.

O mercado é também definido como um grupo de compradores e de vendedores que, por meio de suas interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos (PINDYCK e RUBINFELD, 2013).



Em período de reformas, turbulência socioeconômica, política e insatisfação popular, os desafios de abrir ou manter uma empresa no setor joalheiro brasileiro torna-se ainda mais desafiador, assim sendo, justificado pelas práticas as mudanças que possam trazer resultados mais efetivos, tem-se como objetivo principal deste trabalho analisar por meio de estudo de caso o comportamento empresarial da empresa Ouro e Terra Alianças.

Para Cournot (1998, apud MARSHAL, 1985),

Os economistas entendem por mercado não um lugar determinado onde se consumam as compras e as vendas, mas toda uma região em que os compradores e vendedores se mantêm em tal livre intercâmbio uns com os outros que ospreços das mesmas mercadorias tendem a nivelar-se fácil e prontamente.

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), no âmbito da dicotomia concorrência perfeita e monopólio, o mercado é tratado como um espaço abstrato de encontro de oferta e de demanda, adotando-se uma noção de produto como algo absolutamente bem definido e, portanto, perfeitamente distinguido na análise dos consumidores.

Para Pindyck e Rubinfeld (2013), a interação existente entre empresas, compradores e vendedores, define características da economia, que por sua vez estão contempladas nos padrões de uma microeconomia. Para eles a extensão de um mercado, em relação às suas dimensões geográficas e a sua gama de produtos atingidos, é fator determinante para sua definição, na medida em que identificam quais compradores e quais vendedores devem ser incluídos em um determinado mercado. Todavia, para designarmos quais compradores e vendedores serão incluídos em seus respectivos enquadramento de mercado devemos, primeiro, determinar a extensão do mesmo.

A partir dessas definições é possível perceber que o entendimento dos conceitos de mercado é fundamental para que uma empresa conheça o meio no qual está inserida e identifique quem são os seus concorrentes potenciais e quais os produtos e/ou serviços poderão comercializar e oferecer no futuro com vistas a garantir a sobrevivência da empresa e a obtenção de lucro. . Diante disso, faz-se necessário compreender a firma enquanto unidade produtiva.

A FIRMA, A EMPRESA E A INDÚSTRIA.

Penrose (2006) define a firma como conjunto de recursos humanos voltados à lucrativa produção de bens e de serviços e aponta a importância do investimento em pesquisas tecnológicas como forma de promover a redução de custos e a diversificação de atividades e



de produtos. Para ela a firma é um conjunto de recursos produtivos capazes de serem recombinaados e os limites de crescimento da firma estão relacionados à capacidade do empresário de identificar e de explorar oportunidades, o que depende de uma competência empresarial no sentido de conseguir encontrar alternativas de negócios e de recombinaar os recursos produtivos disponíveis com vistas a utilizá-los de forma eficiente.

Na visão de Penrose (2006), o crescimento da firma depende, dentre outros fatores, de características subjetivas do empreendedor como a versatilidade, a habilidade para obter fundos, a ambição e o bom juízo. Para ela o espírito empreendedor se refere a uma “predisposição psicológica que leva os indivíduos a arriscarem-se com a esperança de obter algum lucro”. (PENROSE, 2006, p.74) Neste sentido, o empresário é um recurso central da firma, sendo o seu conhecimento gerado pela aprendizagem e pelo aprimoramento de suas habilidades e o seu espírito empreendedor é que irá determinar o aproveitamento de oportunidades pela empresa.

Segundo Penrose (2006), os limites do crescimento da firma estão relacionados aos recursos internos que a firma dispõe bem como a capacidade e ao conhecimento para uso desses recursos. Dessa forma, o crescimento rentável da firma está condicionado à gestão desses recursos, a qual deve envolver o trabalho em equipe, a experiência e o conhecimento dos participantes.

Para Penrose (2006) a firma é a detentora de uma concatenação de recursos tangíveis, que são os equipamentos e/ou máquinas, bem como é detentora de recursos intangíveis que englobam aspectos humanos, relacionados ao conhecimento, que nem sempre são contabilizados, daí a dificuldade de se mensurar, mas que são obtidos pela soma de conhecimentos de todos os envolvidos no processo que historicamente vão sendo incorporados à firma.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) a evolução da economia industrial foi um marco para a origem e para a objetivação das empresas. Para Chandler (1992), uma empresa é uma entidade legal que estabelece contratos com fornecedores, distribuidores, empregadores e, frequentemente, com clientes. É também uma entidade administrativa, já que havendo divisão do trabalho em seu interior, ou desenvolvendo mais de uma atividade, uma equipe de administradores se faz necessária para coordenar e monitorar as diferentes atividades (CHANDLER, 1992).



Uma vez estabelecida, a empresa se torna um conjunto articulado de qualificações, instalação e capital líquido e em busca da obtenção de lucros, as empresas tem sido e são instrumentos de economias capitalistas para a produção de bens e serviços e para o planejamento e a alocação para a produção e distribuição futuras.

No entanto, a incorporação de novas tecnologias para empresa que dispõe de pouco capital é um dos grandes desafios impostos às pequenas empresas cujos recursos são limitados e a sua combinação e as suas recombinações consistem em um fator essencial para a manutenção e para o crescimento desse empreendimento num mercado exigente e altamente competitivo.

A compreensão das concepções que definem a firma e a empresa nos remete ao conceito de indústria, o qual surgiu com o advento da primeira revolução industrial. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994), uma indústria é um conjunto de empresas que vende o mesmo produto ou produtos correlatos, sendo esta definição muito parecida com a de Marshall (1985) ao afirmar que a indústria é constituída por um conjunto de firmas que fabricam produtos idênticos ou semelhantes no que se refere a sua formação física ou á mesma composição de matéria-prima.

Na visão de Kupfer e Hasenclever (2002), a indústria é definida pelo grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, desta forma, fornecidos a um mesmo mercado. Neste cenário, pode-se dizer que a firma como unidade produtiva e a empresa enquanto agente econômico, independente do seu porte, quando agrupadas tendem a se tornar indústrias capazes de produzir e de disponibilizar ao mercado produtos próximos entre si.

A PEQUENA EMPRESA

As primeiras discussões acerca da pequena empresa entendida como um pequeno negócio teve sua origem nos EUA e na Grã-Bretanha na década de 60, mais precisamente no século XX com vistas a identificar as diferenças entre a pequena e a grande empresa e concomitantemente mostrar a importância da primeira para o sistema econômico (CURRAN, 2006).

De acordo com Souza e Mazzali (2008; apud TORRÈS e JULIEN, 2005), o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com problemas administrativos substancialmente distintos dos enfrentados pela grande empresa, com destaque para estrutura administrativa centralizada, estratégias intuitivas e de curto prazo, baixa especialização,



simplicidade e informalidade do sistema de informação e ainda a restrita atuação em mercados locais.

Na perspectiva de Mazzali (2008; apud TORRÈS e JULIEN, 2005) os ativos de uma empresa podem ultrapassar a barreira da tangibilidade. Neste sentido, o conhecimento enquanto um ativo intangível tende a gerar um diferencial competitivo para a pequena empresa, de forma que mesmo com uma quantidade relativamente pequena de funcionários - quando comparado à grande empresa - ela pode faturar e lucrar tanto quanto uma grande empresa. Neste contexto, Torres e Julien (2005) afirmam que isoladamente o tamanho não é uma variável suficiente para se definir uma empresa.

O surgimento e a permanência das pequenas empresas num mercado competitivo estão associados ao atrativo de ser empresário, às vantagens de “ser seu próprio patrão” ou ainda à busca por um empreendimento próprio como alternativa ao desemprego. De acordo com Souza e Mazzali (2008) empresários com pouco capital, porém ambiciosos e com espírito aventureiro, aceitem riscos relativamente altos com baixa remuneração.

Na visão de Souza e Mazzali (2008) a continuidade do desemprego tende a aumentar o número de pequenas empresas, o que pode reduzir ainda mais a remuneração do pequeno empresário, resultando, assim, no incremento de entradas e de saídas de empresas deste porte do mercado. Como forma de se manter e de crescer a pequena empresa busca a diferenciação com o intuito de oferecer produtos que atendam às necessidades de consumidores que evitam os produtos massificados, característicos da grande empresa.

A permanência da pequena empresa no mercado se deve à complementaridade entre elas e as grandes empresas e as suas vantagens competitivas. Os principais diferenciais competitivos da pequena empresa são a sua flexibilidade entendida como a capacidade de responder rapidamente às mudanças internas e externas, a pouca burocracia o que permite agilidade no processo decisório e na velocidade de se rever processos internos, a facilidade de reestruturar rotinas e processos produtivos, a simplicidade da sua estrutura organizacional e a proximidade das relações entre o proprietário e seus funcionários – importantes recursos intangíveis da pequena empresa – e as vantagens quanto ao custo de mão-de-obra devido a incentivos governamentais. (SOUZA e MAZZALI, 2008)

Não obstante essas vantagens competitivas, as pequenas empresas enfrentam dificuldades expressas, notadamente, na limitação de capital, no atraso tecnológico e na alocação de mão de obra com pouca qualificação. Neste contexto, cabe registrar que em



períodos de crise observa-se o desaparecimento de pequenas empresas, mas em contrapartida quando a economia está em expansão verifica-se o surgimento e o aumento do número dessas empresas. (SOUZA e MAZZALI, 2008)

Diante do exposto, pode-se afirmar que uma pequena empresa consiste em uma empresa de “pequeno capital” (SOUZA e MAZZALI, 2008), mas que os recursos intangíveis quando identificados e maximizados associados a uma combinação ótima dos demais recursos existentes no âmbito da empresa é capaz de melhorar a sua posição no mercado graças à inovação e à diferenciação expressas no produto e/ou serviço a ser ofertado pela pequena empresa em consonância com a estrutura de mercado na qual ela atua.

O MERCADO E OS TIPOS DE CONCORRÊNCIA

Existem quatro estruturas de mercado, são elas a concorrência perfeita, a concorrência monopolística, o oligopólio e o monopólio.

Nos mercados perfeitamente competitivos os agentes são tomadores de preço, os produtos são homogêneos e há livre entrada e saída de empresas no mercado. Neste sentido, na concorrência perfeita observa-se a mobilidade de firmas, pois não há barreiras para o ingresso de empresas no mercado e o que vigora é a racionalidade através da qual os empresários buscam a maximização do lucro e os consumidores da sua satisfação. Nessa estrutura não existem lucros extraordinários, mas sim lucros normais, que representam a remuneração implícita do empresário.

Diferentemente da concorrência perfeita no monopólio uma única empresa é produtora do bem ou do serviço, não há produtos substitutos próximos e existem barreiras à entrada de firmas concorrentes. As barreiras de acesso ocorrem devido à alta escala de produção requerida, o que exige um elevado montante de investimento. Além disso, a empresa monopolística, já estabelecida no mercado, apresenta grandes dimensões e tem condições de operar com baixos custos, o que torna muito difícil alguma empresa conseguir oferecer o mesmo produto ou serviço a um preço equivalente ao da firma monopolista. Associado a isso, outras barreiras impedem a entrada de empresas concorrentes como patentes e o direito exclusivo na exploração de insumos e matérias primas. Ao contrário da concorrência perfeita, como existem barreiras à entrada de novas empresas, os lucros extraordinários existem e devem persistir no longo prazo em mercados monopolizados.

A concorrência monopolística é caracterizada pela presença de grande quantidade de empresas produzindo um dado bem ou serviço com livre entrada e saída de empresa do



mercado, pela produção de produto ou serviço diferenciado, mas com substitutos próximos e por certo poder sobre os preços, dado que os produtos são diferenciados e o consumidor tem opções de escolha, de acordo com sua preferência.

Para Pindyck e Rubinfeld (2013) os produtos são distintos, porém, com substitutos próximos passíveis de concorrência. Nessa estrutura de mercado, os lucros, em curto prazo, podem até serem extraordinários devido à produção de produtos diferenciados, mas, em longo prazo, tendem a ser normais.

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), um mercado monopolisticamente competitivo, se diferencia do mercado perfeitamente competitivo, pelo fato de seus produtos serem diferenciados, gerando maior êxito em sua estratégia ou não, de acordo com as características melhores ou piores de seu produto em relação ao seu concorrente no que se refere à qualidade, ao tempo de entrega e à durabilidade, mesmo sendo substitutos próximos entre si. Neste tipo de concorrência não há restrições a novos entrantes.

O oligopólio consiste em pequeno número de empresas que atuam em um dado setor produtivo ou num pequeno número de empresas que domina um setor com muitas empresas. Devido à existência de empresas dominantes elas têm o poder de fixar os preços de venda em seus termos, defrontando-se normalmente com demandas relativamente inelásticas, em que os consumidores têm baixo poder de reação às alterações de preços.

No oligopólio, assim como no monopólio, há barreiras à entrada de novas empresas no setor. Esses entraves podem derivar de economias de escala, patentes, acesso à tecnologia e reputação da marca. As empresas que atuam nessa estrutura de mercado podem, por um lado, concorrerem entre si via guerra de preços ou de promoções, e por outro lado, formar cartéis como forma de determinar o nível de produção, fixar preços e repartir o mercado entre elas, exercendo assim certo domínio no mercado. Para Kupfer e Hasenclever (2002), neste tipo de estrutura, algumas ou todas as empresas tomam decisões em relação à quantidade a ser produzida de um determinado produto e o preço do mesmo, conjuntamente, a fim de aumentar seus lucros.

Em face às diferenças e às similaridades que definem as estruturas de mercado, constata-se que a pequena empresa tende a se inserir na concorrência perfeita e/ou na concorrência monopolística devido à grande quantidade de empresas presentes no mercado e à inexistência de barreiras à entrada e à saída de empresas nesse ambiente. Em ambas as estruturas a empresa irá obter lucros normais, em longo prazo, no entanto a inserção da



pequena empresa na concorrência monopolística poderá conferir a ela lucros extraordinários, em curto prazo, devido à diferenciação do produto ou do serviço ofertado por ela.

A atuação da pequena empresa na concorrência monopolística somente é possível graças a sua capacidade de inovar e de produzir produto ou serviço diferenciado. Não obstante a restrição na magnitude de capital, isso se deve, notadamente, à presença de recursos intangíveis que são transformados em valores tangíveis, à capacidade de combinar e de recombinar os recursos disponíveis que são limitados, bem como ao conhecimento e à dedicação do empreendedor na condição de gestor da pequena empresa.

OURO E TERRA ALIANÇAS

O relato que segue contou com a participação direta de um dos proprietários da empresa “Ouro e Terra Alianças” que, como explicitado na introdução deste artigo, é também autor deste trabalho.

A OURO E TERRA COMO PEQUENA EMPRESA

A Ouro e Terra Alianças foi criada em 2011 e é uma empresa especializada na fabricação de alianças de casamento. Ela é classificada como uma pequena empresa, pois o seu faturamento anual e a quantidade de funcionários se enquadram nas exigências do governo para tal classificação. A empresa conta com quatro colaboradores diretos, sendo que dois são sócios proprietários e dois são contratados em conformidade com os parâmetros exigidos pelo Ministério do Trabalho. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

A Ouro e Terra Alianças é uma pequena empresa que atua no mercado capixaba e que possui como objetivo principal de médio prazo aumentar as suas vendas como foco na satisfação de seus clientes. No entanto, a empresa esbarra nas suas fragilidades ao possuir quantidade limitada de funcionários, pouco capital e gerenciamento centralizado em um de seus sócios proprietários. Tal constatação nos aproxima da análise feita por Souza e Mazzali, expressas na primeira sessão desse trabalho (2008; apud TORRÈS E JULIEN, 2005).

A empresa em estudo apresenta uma estrutura administrativa centralizada, dispõe de pouco capital, adota estratégias de forma intuitiva sem o pleno conhecimento das suas implicações e de seus resultados e tem estrutura simples e em condições para atender a demanda do mercado local ainda que vislumbre incrementar a sua capacidade produtiva com vistas a ampliar as suas vendas no âmbito nacional.



Não obstante essas fragilidades cabe registrar que um de seus sócios aprofundou seus conhecimentos ao concluir o curso de Gemologia, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES/ES, o que se caracteriza como importante recurso intangível da empresa Ouro e Terra Alianças.

ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO

O conhecimento do mercado joalheiro capixaba tem sido fundamental na definição de estratégias, tendo em vista que uma de suas características é a presença de empresas tradicionais, consolidadas e reconhecidas nacionalmente, além da crescente entrada de novos concorrentes.

A empresa Ouro e Terra Alianças busca investir em equipamentos, aprimorar a sua capacidade técnica e produtiva, incorporar design exclusivo, estabelecer preços atraentes e adotar procedimentos internos que primam por um atendimento diferenciado. Além disso, a Ouro e Terra Alianças apresenta outros diferenciais com destaque para o prazo de entrega, a qualidade, a fabricação própria, as formas de pagamento, a gravação computadorizada, a loja física, um site estruturado e a possibilidade da empresa refazer a aliança sem custos para o cliente caso o mesmo não esteja satisfeito com o resultado do produto final. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

No que tange ao prazo de entrega tem-se que enquanto os seus concorrentes diretos entregam as alianças em um prazo que varia de 20 a 30 dias a Ouro e Terra Alianças entrega suas encomendas no prazo de até 10 dias corridos e no que se refere às formas de pagamento quando a compra é efetuada na loja física o cliente tem a opção de pagar somente no ato da retirada da aliança. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

Com relação à qualidade, tem-se que desde o início de suas atividades, a empresa investiu em equipamentos que fornecessem acabamento uniforme e de qualidade às joias confeccionadas, no intuito de gerar maior satisfação aos seus clientes através da sistematização de seu processo produtivo além de primar por um serviço de pós-venda ligado à mudança na numeração das alianças, reposição de gemas, dentre outras. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

A empresa Ouro e Terra Alianças dispõe de uma loja física bem localizada onde o cliente pode avaliar o produto antes de efetuar a sua encomenda bem como é atendido por um funcionário especializado capaz de tirar as suas dúvidas e atender a pedidos específicos e personalizados. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020). Em consonância com o



exposto na parte teórica desse artigo as pequenas empresas têm condições de oferecer produtos e serviços diferenciados quando comparados com as mercadorias massificadas disponibilizadas pelas grandes empresas,

DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DA OURO E TERRA ALIANÇAS

Desde o início de suas atividades, por mais de uma vez a Ouro e Terra Alianças precisou usar sua capacidade de se reestruturar para se manter no mercado. A reestruturação acontece em momentos de mudança de estratégia, sejam elas propositais ou diante de alguma adversidade econômica ou ainda por problemas internos - limitações administrativas, equipamentos obsoletos, limitação de espaço - ou externos como o acirramento da concorrência e as mudanças nos hábitos de consumo - que podem diminuir o faturamento ou mesmo colocar em risco a existência da empresa.

O crescimento da Ouro e Terra Alianças está diretamente ligado a sua capacidade de se reestruturar e a sua flexibilidade entendida segundo Souza e Mazzali (2008) como a capacidade da pequena empresa de responder, com rapidez, às mudanças ocorridas internamente e externamente, em decorrência da desburocratização e da capacidade de rever, sistematicamente, suas rotinas e seus procedimentos, conforme visto na primeira sessão deste artigo.

Em 2012, a Ouro e Terra Alianças fabricava, em média, sete pares de alianças por mês e atualmente produz 80 pares mensalmente. Isso se deve, principalmente, ao aprimoramento dos processos administrativos, decisórios e produtivos, a aquisição de máquinas e a especialização na fabricação e nas técnicas de vendas associadas à abertura de sua loja.

Em conformidade com as necessidades do mercado, a empresa lança modelos de alianças que atendam as necessidades dos seus clientes, tanto em termos de preço quanto de design. Diferentemente de uma grande empresa, que possui equipamentos capazes de fabricar maiores quantidades, mas em menor variedade a pequena empresa pode atender aos seus clientes de forma mais personalizada. De acordo com Souza e Mazzali (2008), a grande empresa, ao longo de sua história, efetivou elevados investimentos em capital físico e humano. Tais investimentos são altamente específicos e irreversíveis, dificultando, ou mesmo impedindo, a adoção de novos métodos.

Uma característica importante da empresa Ouro e Terra Alianças que contribuiu para o crescimento da empresa está justamente no fato de que a mesma possui uma estrutura centralizada, pelo fato de ser uma empresa pequena, assim a transmissão de diretrizes e de



alinhamentos é mais rápida e objetiva, aumentando a eficiência das decisões, concordando com Souza e Mazzali (2008) ao afirmar que a proximidade das relações patrão-empregado, além de reduzir os custos de coordenação, facilita a comunicação e por essa via, a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento e de valores.

Essa abordagem converge com o pensamento de Penrose ao afirmar (2006) que a firma é a detentora de uma combinação de recursos tangíveis, que são os equipamentos e/ou máquinas e de recursos intangíveis que englobam aspectos humanos, relacionados ao conhecimento. No caso da Ouro e Terra Alianças, ela adquiriu máquinas capazes de fabricar alianças mas foi a redefinição de estratégias e de processos administrativos organizacionais internos, decorrentes do conhecimento, os principais responsáveis pela consolidação da empresa.

A montagem de um atelier próprio de fabricação em 2013 permitiu o crescimento da empresa. No entanto, seus gargalos internos decorrentes, principalmente, da sua limitação de contingente de funcionários impediu a empresa de atender maiores demanda, tendo em vista que até o ano de 2015 o acesso a seus clientes acontecia via internet e porta a porta. Com isso, a Ouro e Terra Alianças não possuía uma estrutura adequada que permitisse um maior crescimento, sendo esse, como vimos, um dos limitantes da pequena empresa.

Em dezembro de 2015, a Ouro e Terra Alianças abriu a sua primeira loja e eliminou o sistema de vendas de porta em porta, o que gerou um salto no volume de vendas de cerca de 300% a mais no ano de 2016 em relação ao ano de 2015, sendo que este aumento no volume de vendas foi auxiliado pela contratação de um novo funcionário destinado ao atendimento dos clientes que entravam na loja em busca das alianças. Isso permitiu não só o aumento das vendas, mas também que o atelier de fabricação passasse a contar com um funcionário dedicado exclusivamente à produção das joias.

Com o aumento no volume de vendas, o sistema de tributação que a empresa contemplava passou a não ser mais compatível com o do MEI, que como visto, limita o faturamento da empresa ao máximo de R\$ 60.000,00 por ano e a quantidade de funcionários a apenas um empregado além do proprietário da empresa.

Ao migrar da classificação MEI para uma Pequena Empresa do Simples Nacional, o volume de contribuição sobe significativamente, o que demanda da empresa a elaboração de estratégias para aumentar o seu faturamento, se fazendo necessário o investimento em



estrutura. Sendo assim, a empresa investiu em uma loja mais moderna e espaçosa, com o intuito de atender também classes econômicas mais altas.

Em 2013, a Ouro e Terra Alianças passou a fabricar exclusivamente alianças de casamento. Segundo Dalcomuni (2014), a mudança de foco da empresa em relação a sua área de atuação, isto é fabricar apenas alianças de casamento não pode ser vista como uma inovação, tendo em vista que uma inovação é a associação de uma ideia inventiva com um mercado potencial, mas certamente foi uma oportunidade identificada e explorada pela empresa, o que tem contribuído para o seu sucesso.

Após a entrada da Ouro e Terra Alianças no mercado a concorrência aumentou progressivamente, mas apesar disso a demanda pelos seus produtos também experimentou um substancial crescimento graças, em grande parte, a preferência dos consumidores por adquirirem suas alianças em lojas especializadas, com atendimento especializado.

Com o crescimento das vendas decorrente dos motivos supracitados e ao mesmo com o aumento da concorrência, a Ouro e Terra Alianças decidiu fechar a sua primeira loja e inaugurar uma loja em um local mais nobre e com uma estrutura compatível com o volume de vendas pretendido e com as expectativas dos clientes já conquistados e com os clientes em potencial.

LIMITANTES DO CRESCIMENTO DA EMPRESA OURO E TERRA ALIANÇAS

Falta de conhecimento na área

Quando a Ouro e Terra Alianças fez seu primeiro investimento, que foi com aquisição de máquinas e de equipamentos voltados para a produção de alianças de casamento, havia uma certeza por parte do empreendedor de que se tratava de um ramo de atividade promissor cuja atuação nesse segmento produtivo permitiria a sua realização e a obtenção de lucro. No entanto, a Ouro e Terra Alianças enquanto micro empresa não possuía mais recursos financeiros para investir em treinamento, o que fez com que os equipamentos ficassem guardados, isto é sem serem utilizados por um ano. Durante esse período, a Ouro e Terra Alianças deixou de aproveitar as vantagens que este maquinário poderia conferir a ela e a seus clientes, mesmo o tendo sob sua posse, não evitando, assim, os custos com a terceirização, o atraso tanto na padronização e na melhoria da qualidade dos produtos quanto no tempo de fabricação.



A falta de conhecimento no segmento joalheiro dificultou o crescimento da empresa, tendo em vista que esse ramo é influenciado por sazonalidades, na medida em que há períodos em que se observa maior demanda por alianças de casamento e com isso a empresa precisa estar preparada do ponto de vista produtivo, administrativo e financeiro. Isso porque a empresa precisava fabricar as alianças encomendadas pelos clientes e para tanto necessitava de recursos financeiros e como a Ouro e Terra Alianças é uma empresa de pequeno porte a insuficiência de capital de giro se caracteriza como um dos fatores que limita o crescimento da empresa.

Falta de capital de giro e de crédito em bancos

No início de suas atividades a empresa vendia seus produtos pelo site mercadolivre.com, o que permitiu identificar o tamanho do mercado joalheiro e as possibilidades de vendas pela internet, tendo em vista que era possível visualizar no site a quantidade de vendas bem sucedidas que outros anunciantes de alianças de casamento faziam através do mesmo. A demanda observada pelo site era resultado de vendas dispersas por todo território nacional, mas que certamente representava a expressividade do mercado online de alianças.

No entanto, como o capital de giro da Ouro e Terra Alianças era limitado e o site era uma forte ferramenta de vendas online, se tornou inviável vender pelo site, pois as vendas aconteciam sistematicamente, não dando tempo da Ouro e Terra Alianças receber seus pagamentos para comprar mais matéria prima com vistas a atender às novas demandas. Isso evidencia que a demanda era maior do que a capacidade produtiva da empresa, o que fez com que a empresa “optasse” por sair do site a fim de se reestruturar.

Com a saída da empresa do site mercadolivre.com foi necessária outra ferramenta de divulgação online. A empresa passou a investir em redes sociais, tendo em vista que através delas é possível fazer propagandas publicitárias direcionadas a determinados públicos e regiões, permitindo, assim, o uso de novas ferramentas de recebimento, como por exemplo, máquinas de cartão de crédito uma vez que as vendas passaram a ser, exclusivamente, presenciais.

Com a introdução das máquinas de cartão de crédito, é possível antecipar os recebíveis, de modo que o pagamento pelos produtos fosse creditado em conta bancária em até 24h sendo que eram descontadas taxas pela administração do recebimento e pela antecipação dos recebíveis, situação que se fazia necessária justamente devido ao baixo



capital de giro. Essa dificuldade, como abordado na parte teórica desse artigo é comum à pequena empresa.

Na situação em que a Ouro e Terra Alianças se encontrava em relação ao capital de giro era essencial para a empresa fazer um empréstimo com vistas a evitar as taxas de antecipação, que por sua vez eram muito altas, além de poder planejar melhor a sua produção diária, tendo em vista que seria possível comprar matéria prima antecipadamente para viabilizá-la, mas nenhum banco aceitou conceder o empréstimo, pois a empresa se encontrava no regime de contribuição MEI - Micro Empreendedor Individual. A dificuldade na obtenção do empréstimo tornou o crescimento da empresa mais lento e exigiu que ela se planejasse ainda mais para aumentar o seu capital de giro.

A obtenção de crédito no banco também aceleraria o crescimento da empresa no que tange à aquisição de novos equipamentos para a produção de alianças de casamento, tendo em vista que a empresa já possuía todos os equipamentos comumente encontrados no mercado. A Ouro e Terra Alianças objetivava adquirir e incorporar um novo equipamento no processo produtivo, com vistas a aumentar a sua capacidade de produção, melhorar a sua qualidade e reduzir o tempo de fabricação de suas alianças. No entanto, isso não foi possível, pois o investimento nesse equipamento isoladamente tem custo próximo ao de todos os outros equipamentos que a empresa possui, em conjunto. Diante do exposto, pode-se afirmar que o fato da Ouro e Terra Alianças possuir carência em termos de investimentos financeiros e não possuir crédito, diminuiu drasticamente a velocidade do seu crescimento.

Concorrência

No mercado de alianças de casamento não há barreiras à entrada e à saída, com isso existe a possibilidade de novos entrantes nesse segmento produtivo. O ingresso de novos concorrentes tem se dado, notadamente, com empresas que estão adotando a estratégia de atender de porta em porta e/ou alugar salas para atendimento aos clientes ao invés de abrir lojas próprias. Os novos entrantes têm investido em divulgação online, com vistas a diminuir os custos e os riscos de notificações por fiscalizações do governo e de prefeituras.

Algumas empresas se especializaram em apenas fabricar alianças de casamento enquanto outras se dedicaram, exclusivamente, a vender alianças, aumentando, assim, a quantidade de concorrentes que terceirizam a produção. Na tentativa de se manterem no mercado, algumas empresas, que atuam nesse ramo produtivo, adotam políticas de cobrir orçamentos, fazem promoções, além de praticarem preços baixos.



Quando se trata de alianças de casamento, observa-se a predominância da estrutura de mercado monopolista pelo fato de não existirem restrições a novos entrantes, de seus produtos serem diferenciados no que se refere à qualidade, ao tempo de entrega e ao design, mesmo sendo substitutos próximos entre si, da geração de lucros normais no médio prazo e da pouca margem de manobra em relação à definição de preços por parte das empresas. Essas características foram apresentadas e discutidas na primeira sessão deste artigo e estão em conformidade com o pensamento de Kupfer e Hasenclever (2002),

Carga tributária

A mudança de categoria de Microempreendedor Individual para Micro Empresa optante pelo Simples Nacional gerou uma forte diferença na lucratividade da empresa, tendo em vista que os valores de contribuição para o governo e obrigações aumentaram exponencialmente.

Na condição de Micro Empreendedor Individual, a contribuição é de R\$ 50,00 por mês sendo que de acordo com a LEI COMPLEMENTAR Nº 139, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2011 Art.2º§ 9º “Os efeitos da exclusão prevista no § 9º dar-se-ão no ano-calendário subsequente se o excesso verificado em relação à receita bruta não for superior a 20% do limite referido no inciso II”.

Sendo assim, quando o faturamento da micro empresa atinge mais do que 20% acima de R\$ 60.000,00 por ano, é obrigatório que o empresário migre de categoria. As micro empresas que possuem faturamento entre R\$ 6.000,00 e R\$ 72.000,00 anualmente, podem recolher o imposto pertinente ao extrapolado dentro dos 20%, caso contrário fica vulnerável a ter que pagar multa, impostos retroativos e juros proporcionais.

Ao migrar da categoria MEI - micro-empreendedor Individual - para ME - micro empresa, uma das obrigações que a Ouro e Terra Alianças passou a ter foi a de contribuir com impostos do Simples Nacional, de forma que quanto mais a empresa fatura maior é o imposto recolhido de acordo com as faixas de alíquotas, podendo ser de 4% no total (soma de IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica, CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido, COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade, PIS - Programa de Integração Social, CPP - Contribuição Previdenciária Patronal, ICMS Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços).

Pela ótica dos custos se tornou mais dispendioso manter a empresa em atividade, mas em compensação as possibilidades de obtenção de empréstimo e a segurança da empresa



contra eventuais multas e notificações efetuadas pelo governo geram confiabilidade por parte dos clientes e retratam a solidez da empresa, além de contribuir para que o mercado joalheiro seja um setor gerador de renda e de emprego em âmbitos local e nacional, contribuindo, assim, para o desenvolvimento socioeconômico do País e incentivando a definição de políticas públicas voltadas para o crescimento e para a consolidação das micro empresas no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são influenciadas pelo meio no qual estão inseridas, isto é o mercado, o qual é composto por compradores e vendedores cujas interações entre eles tendem a determinar o preço de um produto ou de um conjunto de produtos produzidos por uma firma entendida como uma entidade composta por recursos tangíveis e intangíveis que se associam a fim de gerar lucro e que dependem da capacidade do empresário de tomar decisões.

Neste contexto, as pequenas empresas que normalmente possuem uma gestão centralizada no empresário e que dispõem de recursos produtivos limitados se aproximam do conceito da firma sob a ótica de Pensore (2006).

As pequenas empresas estão presentes no mercado perfeitamente competitivo, no qual prevalecem agentes tomadores de preço, produtos homogêneos e a livre entrada e saída de empresas e/ou no mercado da concorrência monopolística, no qual se observa a existência de produtos distintos, mas com substitutos próximos que apresentam alguma diferenciação. A definição de qual dessas duas estruturas a pequena empresa está inserida depende, principalmente, das suas características e da natureza do segmento produtivo no qual ela atua.

A Ouro e Terra Alianças tende a se aproximar mais da estrutura de Concorrência Imperfeita ou Monopolística na medida em que concorre com um grande número de empresas, não há barreiras ao ingresso de novos entrantes e que seu produto é diferenciado tanto do ponto de vista do prazo de entrega, do design quanto da sua qualidade.

Durante a sua trajetória a empresa enfrentou dificuldades como a falta de conhecimento na área, baixo capital de giro, a falta de crédito bancário, intensa concorrência com o ingresso de novos entrantes bem como a alta carga tributária, principalmente, quando migrou do sistema de contribuição MEI para o SIMPLES Nacional.

Em contrapartida alguns aspectos contribuíram para o crescimento da empresa, como a facilidade e a rapidez com que se reestruturou em face aos obstáculos presentes em sua



trajetória, a implantação do sistema de tributação MEI - Micro Empreendedor Individual, a montagem de seu atelier de fabricação próprio, a centralização das decisões e a proximidade do patrão e de seus funcionários, elementos esses que constituem os determinantes da Ouro e Terra Alianças e nos aproxima da abordagem de Souza (1995).

Associado a isso, o crescimento da Ouro e Terra Alianças pode ser compreendido pela incorporação de design atraente, preços acessíveis, qualidade no acabamento, cumprimento dos prazos de entrega, aquisição de equipamento que gerassem diferenciação, merecendo destaque a máquina de gravação de alianças, mostruário físico e online, prazo reduzido de entrega e forma de pagamento facilitada, dentre outros.

Diante do exposto, pode-se concluir que a pequena empresa e neste contexto se inclui a Ouro e Terra Alianças busca não somente a sua sobrevivência no mercado competitivo, mas também o seu crescimento movido pela identificação e pela exploração de novas oportunidades, pelo desenvolvimento de suas capacidades internas que geram diferenciais competitivos e pela sua competência em combinar e recombinar recursos tangíveis e intangíveis escassos transformando-os em lucro ainda que com a adoção de estratégias intuitivas.

REFERÊNCIAS

CURRAN, J. "Specificity" and "Denaturing" the Small Business. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 2, abril, p. 205-210, 2006

CHANDLER, Alfred D. Recursos organizacionais e a história econômica da empresa industrial. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

DALCOMUNI, SONIA. **Sistemas de Inovação e o desafio da inovação em pequenos negócios**: a experiência do Projeto ALI no Espírito Santo 2012-2014. **INOVAÇÃO**, 16.

HAMEL, GARY, PRAHALAD. Competindo pelo Futuro. **Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Ed. Campus 9ª edição. 1995

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

KUPFER, David; HASENCLEVER Lia. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.



MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. 1985.

PENROSE, Edith T. Tradutor. Tomas Szmrecsányi. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006

PINDYCK, E. S. & RUBINFELD, D. L. (2002) **Microeconomia**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall.

Portal do Empreendedor, O que é Mei? Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em 18 de maio de 2017

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de e MAZZALI, Leonel. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção**. *Gest. Prod.* [online]. 2008, vol.15, n.3, pp.591-603. ISSN 1806-9649

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo, **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília. Editora Sebrae. 1995.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, dezembro, 2005.