

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

**TULIO LOHAS FAUSTINO**

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE**

**FRANCA/SP**

**2022**

**TULIO LOHAS FAUSTINO**

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosamel M. Muñoz Riofano

**FRANCA/SP**

**2022**

# TULIO LOHAS FAUSTINO

## ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) ..... : \_\_\_\_\_

Nome ..... : Rosamel Melita Muñoz Riofano

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : \_\_\_\_\_

Nome ..... : Murilo Leonel Mazeo

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : \_\_\_\_\_

Nome ..... : Flávia Herker Lopes

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 20 de junho de 2022.

## RESUMO

É claramente possível notar que várias pequenas empresas brasileiras tem um tempo de vida muito curto, geralmente não mais que três anos, estabelecimentos abrem e quebram antes mesmo que se pudesse cogitar conhecer o local. Na maioria dos casos a falta de conhecimento para traçar um novo caminho pode ser prejudicial principalmente pelo fato do início ser composto apenas por uma ou duas pessoas (muitas vezes entre familiares), sem nenhum tipo auxílio especializado ou profundo estudo. O presente trabalho busca estratégias, formas e alternativas para driblar problemas iniciais de gestão para novas e pequenas empresas e proporcionar um próspero início. Desde o conceito da empresa até arranjo físico e estratégias em si, utilizando de trabalhos e artigos acadêmicos foi notável a percepção de que cada aspecto de uma empresa pode ser corrigido, aperfeiçoado ou substituído por método mais econômico e eficiente, havendo claro, a disciplina e profissionalismo do novo empreendedor, características que geralmente são os grandes pilares para falhas gerando o possível fim da empresa que não pode se dar ao luxo de sofrer muitos erros em anos iniciais. No estudo de caso, notam-se possíveis melhorias em diferentes pontos da empresa, tanto em estrutura quanto liderança e gerenciamento. Infelizmente a organização objeto de estudo tem raízes muito fortes atreladas a maneira antiga de administração, principal empecilho que atrasa mudanças benéficas.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Empreendedor. Organizações. Líder. Eficiência.

## **ABSTRACT**

It is clearly possible to notice that several small Brazilian companies have a very short life span, usually no more than three years, establishments open and break down before one could even consider visiting the place. In most cases, the lack of knowledge to trace a new path can be harmful mainly because the beginning is composed only by one or two people (often among family members), without any kind of specialized help or in-depth study. The present paper seeks strategies, ways and alternatives to circumvent initial management problems for new and small companies and provide a prosperous start. From the concept of the company to the physical arrangement and strategies itself, using papers and academic articles, the perception that each aspect of a company can be corrected, perfected or replaced by a more economical and efficient method, with clear discipline and professionalism of the new entrepreneur, characteristics that are usually the main pillars for failures generating the possible end of the company that cannot afford to suffer many mistakes in the initial years. In the case study, possible improvements are noted at different points of the company, both in structure and leadership and management. Unfortunately, the organization under study has very strong roots linked to the old way of administration, the main obstacle that delays beneficial changes.

Keywords: Micro-small companies. Entrepreneur. Organizations. Leader. Efficiency.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Vésper (1980).....	12
<b>Quadro 2</b> – Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Miner (1996) .....	13
<b>Quadro 3</b> – Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Fillion (1999) .....	13
<b>Quadro 4</b> – Liderança estratégica, visionária e gerencial .....	19
<b>Quadro 5</b> – Mapa Estratégico I para MPE – Sobrevivência.....	24
<b>Quadro 6</b> – Mapa Estratégico II para MPE – Manutenção .....	25
<b>Quadro 7</b> – Mapa Estratégico III para MPE – Crescimento .....	25
<b>Quadro 8</b> – Mapa Estratégico IV para MPE – Desenvolvimento .....	25
<b>Quadro 9</b> – Modelo de checklist para os setores.....	29

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Mortalidade das empresas de 2008 a 2017 Segundo IBGE .....	9
<b>Figura 2</b> – Um continuum duplo das lideranças gerencial, visionária e estratégica	18
<b>Figura 3</b> – Organograma da empresa.....	27
<b>Figura 4</b> – Arranjo físico antes da melhoria .....	30
<b>Figura 5</b> – Arranjo físico pós melhoria (externo) .....	31
<b>Figura 6</b> – Arranjo físico pós melhoria (interno) .....	32

## **LISTA DE SIGLAS**

**MPE** – Micro e pequena empresa

**BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Sustentável

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**PE** – Planejamento Estratégico



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	10
2.1. NASCIMENTO E SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS.....	10
2.2. TIPOS DE EMPREENDEDOR .....	12
2.3. REDES DE COOPERAÇÃO.....	14
2.4. ARRANJO FÍSICO.....	15
2.5. LIDERANÇA.....	16
2.6. ESTRATÉGIA.....	20
2.7. ESTRATEGIA DO SENTIDO.....	21
2.8. ESTRATEGIA E EFICÁCIA OPERACIONAL.....	23
2.9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
<b>3. ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO</b> .....	26
3.1. PLANO DE MELHORIAS.....	27
3.1.1. Organizacional .....	27
3.1.2. Liderança.....	28
3.1.3. Arranjo físico da área de recebimento .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

Em face do cenário atual, é de fácil compreensão o quanto pequenas novas empresas e seus empreendedores sofrem em iniciar um negócio. Mesmo antes da pandemia já era muito difícil sobreviver a pelo menos os três primeiros anos, durante ela a mortalidade aumentou ainda mais e isso escancarou o quanto o problema é grave em nosso país.

Muitos problemas iniciais se devem ao perfil do novo empreendedor que se aventura sem capacitação prévia, não traça seu estilo de gestão para unir ao tipo de resultado almejado.

Aspecto de grande relevância pode ser considerado o arranjo físico da empresa. Um arranjo físico bem elaborado, otimizado, que encaixa perfeitamente ao tipo de trabalho executado no local, pode aumentar eficiência, eficácia operacional e ainda trazer economias tanto em insumos quanto em tempo.

Essa estratégia aliada a uma boa liderança, direcionada e confiante traz resultados positivos claros, líderes gerenciais já não cativam e trazem resultados como antes, pelo menos não como os recentes líderes estratégicos que buscam tanto pelo lado visionário onde se relacionam mais colaboradores e atraem a equipe para obter resultados espontâneos e recompensadores, quanto para o lado gerencial em que também não deixam de buscar com determinação metas propostas previamente.

Tais líderes tem um foco tanto em relação interpessoal quanto em resultados concretos. Equilíbrio emocional entre líder e colaborador é essencial para resultados expressivos, corroborando para o fato de que um tipo de gestão é essencial para que a outra funcione corretamente dando atualmente cada vez mais espaço para líderes estratégicos colocarem em prática suas ideias nas empresas.

Novos empreendedores devem focar em cada aspecto que seja possível haver melhoria. Mesmo a empresa sendo pequena é possível implementar diversas estratégias e normas para que tudo ocorra com muito profissionalismo em anos iniciais, para que a longo prazo o país possa ter comércios e indústrias muito prósperas e competitivas.

O presente trabalho busca estratégias, formas e alternativas para driblar problemas iniciais de gestão para novas e pequenas empresas e proporcionar um próspero início.

A metodologia utilizada usou pesquisa bibliográfica e **desenvolvimento de um estudo de caso**, realizado em uma empresa anônima.

O segundo capítulo descreve como se define as micro pequenas empresas e breve teoria acerca de estratégias desde arranjo físico a formas de liderança.

E por fim, o terceiro capítulo traz um estudo de caso, realizado em uma empresa que possui algumas falhas gerenciais e estruturais, propondo melhorias para tal.

Este trabalho é relevante por promover a melhoria acerca de métodos de liderança e tipos de estratégias iniciais para empresas pequenas e recém abertas que sofrem muito com concorrência e inexperiência.

## **2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Micro e pequenas empresas (MPE) podem existir com diferentes quantidades de funcionários e faturamentos e são diferentes critérios usados para distinguir até que ponto uma MPE é de fato pequena. Existem diferentes parâmetros para se definir o que torna uma empresa pequena ou micro.

Segundo o Simples Nacional e o Art. 3º da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, a definição de uma empresa pode ser constatada pelo seu faturamento anual, mesmo que ela ainda possua apenas o empresário como dono e único funcionário, no caso, chamada de ME (microempresa), se a empresa possui faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00. Caso a empresa tenha receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 pode ser considerada uma MPE (SOUSA, 2009).

Além dessa classificação o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Sustentável 2002) segundo SOUSA (2009), também tem um meio de mensurar e classificar empresas sendo o valor bruto anual sua única diferença do método anterior, sendo inferior ou igual um milhão e duzentos reais para MEs. As MPEs devem ter valor superior a um milhão e duzentos reais e inferior ou igual a dez milhões e quinhentos mil. (BNDES Carta Circular nº 64/2002).

Segundo SOUSA (2009), os tipos de classificações dadas às MPE diferem-se quanto ao número de empregados (classificação 7 adotada pelo Sebrae), o tipo jurídico e faturamento anual (Simples Nacional e Lei Geral), e a receita operacional anual (BNDES).

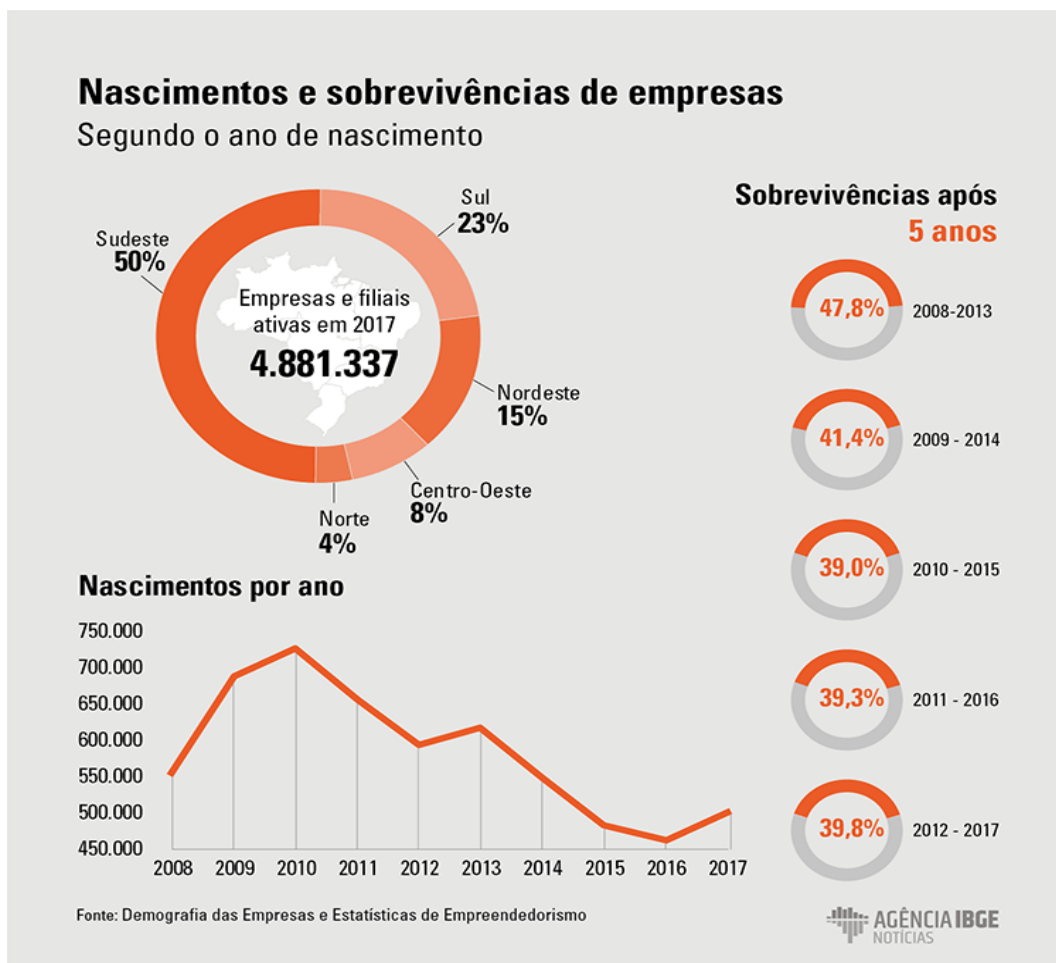
### **2.1. NASCIMENTO E SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS**

As micro e pequenas empresas ou simplesmente MPEs sofrem mais e mais a cada dia. Com a globalização em um nível nunca antes visto, a inexperiência diante de tal desafio gera dados alarmantes no Brasil no que diz respeito a prosperidade dessas empresas. Segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em

dados pré pandemia, mais precisamente em 2018, mais de 300 mil MPEs fecharam suas portas num período de 5 anos.

Infelizmente a prosperidade também está ligada a região onde se encontra o empreendimento, como é mostrado nos gráficos abaixo, é possível notar um índice maior de sobrevivência na região sudeste e números preocupantes no norte do país.

**Figura 1 – Mortalidade das empresas de 2008 a 2017 Segundo IBGE**



Fonte: Veja Abril (2019).

De acordo com presidente do Sebrae Carlos Melles em entrevista à Agência Brasil (2021),

“Entre os pequenos negócios, os microempreendedores individuais foram os que mais amargaram prejuízos no faturamento. Não há dúvida de que a pandemia de covid-19 intensificou as dificuldades e impôs outros desafios. Quando observamos o aspecto da gestão financeira, por exemplo, a situação ficou ainda mais complexa. As finanças são um desafio para a maioria dos MEI e no cenário de incertezas da pandemia, isso se tornou um grande problema.”

O despreparo desses empreendedores é um dos grandes responsáveis, mas principalmente no Brasil, o Estado tem severas condições tributárias para as MPEs tendo pouco ou nenhum tipo de incentivo na abertura de novos negócios, pelo contrário, impostos exorbitantes dificultam muito a vida daqueles que desejam maior autonomia no mercado, mas existem estratégias que conseguem driblar estes encaixos e fazer com que uma MPE consiga sobreviver as turbulências dos primeiros anos.

## 2.2. TIPOS DE EMPREENDEDOR

Para que uma MPE possa prosperar o empreendedor precisa entender não só do seu negócio, suas capacidades e estratégias, mas também é extremamente válido que ele determine qual o seu próprio estilo e modo de empreender. Segundo Zampier e Takahashi (2011, apud MINELLO; SCHERER, 2012), não é possível enquadrar os empreendedores em um padrão, no entanto, é possível definir alguns tipos.

Ao se aprofundar em tal assunto, 3 autores conseguiram definir tipologias através da observação de diferentes empreendedores, são eles Vesper (1980), Miner (1996) e Fillion (1999). Abaixo é possível ver nos quadros as diferentes definições de tipologias abordadas pelos autores:

**Quadro 1** – Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Vésper (1980).

<b>Tipo de Empreendedor</b>	<b>Características Comportamentais</b>
Autônomo	Executam seus serviços pessoalmente, baseando-se em habilidade técnica.
Formador de Equipes	Contratam outras pessoas e delegam tarefas, formando equipes, percebendo uma possível vantagem na expansão do negócio.
Inovador Independente	Criadores de novos produtos, que criariam empresas para desenvolvê-los.
Multiplicador de Padrão	Reconhecem um negócio, passível de ser multiplicado visando a obter lucro.
Explorador de Economia de Escala	Criam seus negócios baseados em preços menores obtidos devido à economia de escala, localização em áreas mais baratas e/ou com impostos menores.
Agregador de Capital	Captam recursos de diversas fontes para bancar a operação de bancos,

Fonte: MINELLO; SCHERER (2012, p. 147)

**Quadro 2 - Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Miner (1996)**

<b>Tipo de Empreendedor</b>	<b>Características Comportamentais</b>
Empreendedor Pessoal	Procura ser bom em tudo o que faz, possui iniciativa e comprometimento com a organização, procura trabalhar baseado no planejamento de objetivos pessoais.
Especialista Gerador de Ideia	Busca a inovação, procura atingir as estratégias da empresa através de novos produtos, novos nichos e novos processos. Possui um bom grau de inteligência, desejo por ideias e tenta não correr risco.
Empático Supervendedor	Acredita que a via adequada para o sucesso empresarial é a força das vendas, leva em consideração os processos sociais, o bom relacionamento com os indivíduos, procura compreendê-los
Verdadeiro Gestor	É aquele que procura se adaptar para gerir um cargo de alta chefia, tem o desejo de poder, relaciona-se de maneira satisfatória com as autoridades, busca a competição empresarial, além de possuir uma boa capacidade decisória.

Fonte: MINELLO; SCHERER (2012, p. 148)

**Quadro 3 - Tipologia do Empreendedor na perspectiva de Fllion (1999)**

<b>Tipo de Empreendedor</b>	<b>Características Comportamentais</b>
Lenhador	Caracteriza-se por gostar de fazer as coisas, sente-se como se estivesse perdendo tempo quando têm de falar com pessoas, enquanto o empregador prefere as pessoas que trabalham durante muitas horas como ele mesmo, sendo que a cultura organizacional do seu empreendimento está voltada para a produção.
Sedutor	Entrega-se de maneira completa e emocional aos negócios, mas seu entusiasmo nunca dura muito. Cria negócios e logo os vende, gosta que as coisas aconteçam rapidamente. Procura onde e como ter lucros com o menor esforço possível.
Jogador	Percebe o esporte e o lazer como elemento vital em sua vida. Considera a empresa um suporte financeiro, um meio de ganhar o suficiente para fazer o que realmente quer. Opta por campos de atuação sazonais. Não está de maneira absoluta comprometido emocionalmente com o negócio.
<i>Hobbysta</i>	Dedica toda a sua energia e o tempo livre aos negócios. Frequentemente possui outro emprego oficial, mas só o mantém como um apoio financeiro para seu negócio. O negócio é seu hobby. É nele que vê a possibilidade de auto-realização, assim investe todos os recursos para desenvolvê-lo.
Convertido	Procura alguma coisa com que se realize, quando encontra o que buscava, sua vida gira em torno dessa descoberta. Prefere ver a si mesmo como uma pessoa particularmente superior, ao invés de ver os resultados, gostam de estar no controle, por isso têm dificuldade de delegar até que a outra pessoa prove merecer confiança.
Missionário	Conhece muito bem o produto e o mercado. Leva em consideração a evolução e o aprendizado dos indivíduos, compreende o negócio como um sistema social, acredita que os resultados dependem do trabalho em equipe. Delega ao máximo, participa de atividades em força-tarefa, onde possam escutar discutir e trocar experiências.

Fonte: MINELLO; SCHERER (2012, p. 149)

Estas tipologias estão diretamente ligadas tanto ao sucesso quanto ao insucesso dos pequenos negócios. Segundo estudo realizado por Bruno, Leidecker e Harder (1986, apud MINELLO; SCHERER, 2012), os fatores que causam o insucesso são apontados por problemas externos ou de gestão, independente da tipologia do empreendedor a causa do insucesso na maioria dos casos vem de uma má gestão. Na visão de Pereira (1995, apud MINELLO; SCHERER, 2012), o que diferencia fracasso do sucesso são as características, capacidades e habilidades individuais do empreendedor diante da adversidade.

### 2.3. REDES DE COOPERAÇÃO

Uma excelente estratégia para manter a MPE nos eixos, porém pouco vista é a introdução na chamada rede de cooperação. Inicialmente no mercado, as MPEs têm muita dificuldade quanto ao gerenciamento de risco e outros problemas mercadológicos por isso a rede de cooperação é muito importante, para troca de experiências e ideias organizacionais entre as menores do mercado.

Segundo Nakano (2005, apud SOUZA et. al. 2015) esse tipo de conhecimento pode ser definido como um estado ou propriedade de uma organização, oriundo de um processo de aprendizagem resultante de experiências passadas e da adaptação ao ambiente. A relação interempresarial pode proporcionar às MPEs ganhos que influem diretamente em seu desenvolvimento, como reavaliação gerencial, maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos, renovação dos processos produtivos e compartilhamento de informações e conhecimentos, como dito por Cazarotto Filho e Amato Neto (2007, SOUZA et. al. 2015) e Sohn, Casarotto Filho e Cunha (2012, apud SOUZA et. al. 2015).

De acordo com os autores Grandori e Soda (1995, SOUZA et. al. 2015), essas redes possuem na verdade 3 tipos que são as redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. Tais redes tem diferentes características benéficas para estratégias de crescimento específicas.

Redes sociais são marcadas pela informalidade em que as MPEs regem seu relacionamento, não possuindo nenhum tipo de contrato sob suas formas de cooperação. As redes burocráticas por outro lado possuem um contrato onde segundo



Souza et. al. (2015), especificam o modo como se configurará a relação entre os componentes, a organização dos produtos e serviços, o fornecimento destes produtos e as condições de relacionamento. Redes proprietárias, geralmente usadas para áreas de pesquisa e desenvolvimento, existe o compartilhamento tanto de recursos quanto direitos à propriedade entre as MPEs.

## 2.4. ARRANJO FÍSICO

Algo que pode vir a ser muito benéfico a nível estratégico é a definição de um bom arranjo físico para maximizar a produtividade da MPE, reduzir custos desnecessários e conseqüentemente tornar a empresa competitivamente mais interessante.

Conforme Chin (2010, apud REIS, 2019) a definição de um arranjo físico baseia-se na estruturação física dos componentes ou recursos produtivos no chão de fábrica, utilizados na construção de um bem ou serviço, nomeadamente máquinas, dispositivos, instalações e mão de obra. Slack et al. (1999, apud REIS, 2019), também tem um ponto de vista acerca do arranjo físico, segundo ele, arranjo físico define-se como as características mais evidentes de uma operação industrial, uma vez que após sua aplicação, os recursos integram-se ao processo produtivo de forma coesa, impactando positivamente no contexto industrial. Ainda seguindo raciocínio do autor, existem 4 tipos de arranjos:

- *O arranjo posicional* segundo Reis (2019), baseia-se na necessidade de o produto produzido estar parado para a execução dos processos de construção devido ao seu tamanho ou impossibilidade de movimentação dentro do local fabril.
- *O arranjo funcional* de acordo com Reis (2019), organiza os recursos de modo que os processos similares ou as necessidades similares situam-se próximos uns dos outros. Para tal arranjo físico, os recursos similares necessários para a execução da operação são mantidos juntos.
- *O arranjo por produto* de acordo com Villar e Porto (2007, apud REIS, 2019), caracteriza-se pela disposição dos equipamentos conforme a sequência de produção. Para produções com alto volume de produção e reduzida variedade, o arranjo por produto, também conhecido por linha ou linear, apresenta-se como

melhor escolha como arranjo a ser utilizado, resultando-se assim em economia de escala.

- *O arranjo celular* que conforme pensamento de REIS (2019), consiste em distintos tipos de máquinas são desenvolvidos e destinados a determinadas seções no chão de fábrica. Agrupam-se as peças que possuem alguma equivalência no processamento, dessa forma são manipuladas em um dos grupos de máquinas.

Aliar a MPE a um arranjo físico mais conveniente ao tipo de produção proposta é muito válido e pouquíssimo explorado pelos empreendedores iniciantes, apesar de ser uma jogada mais básica que outras estratégias pouco difundidas.

## 2.5. LIDERANÇA

Tratar da definição da palavra liderança pode ser uma tarefa um tanto árdua em mesmo se tratando do meio organizacional apenas. Para Kets de Vries (1997, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010), na literatura organizacional sobre liderança, ocorrem inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas e a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. Ainda acrescentando a ideia, Kotter (1997, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

A liderança vem da habilidade do indivíduo de canalizar os esforços da equipe para uma tarefa específica, mantendo a motivação de cada membro sempre em alto nível, não desperdiçando tempo para isso e tampouco recursos tanto humanos quanto materiais.

Segundo Stoner e Freeman (1999, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010) na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação

democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010), a liderança situacional concebe a liderança como um atributo psicossocial complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade, isso abre espaço para uma liderança situacional, então o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores.

Líderes que atuam num patamar mais elevado de consciência consideram que a essência da vida da empresa está nas pessoas, na sua força criadora e na sua capacidade de fazer acontecer. Isso equivale a ver as pessoas como seres integrais e únicos (HERSEY e BLANCHARD, 1986, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Segundo Drucker (1999, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

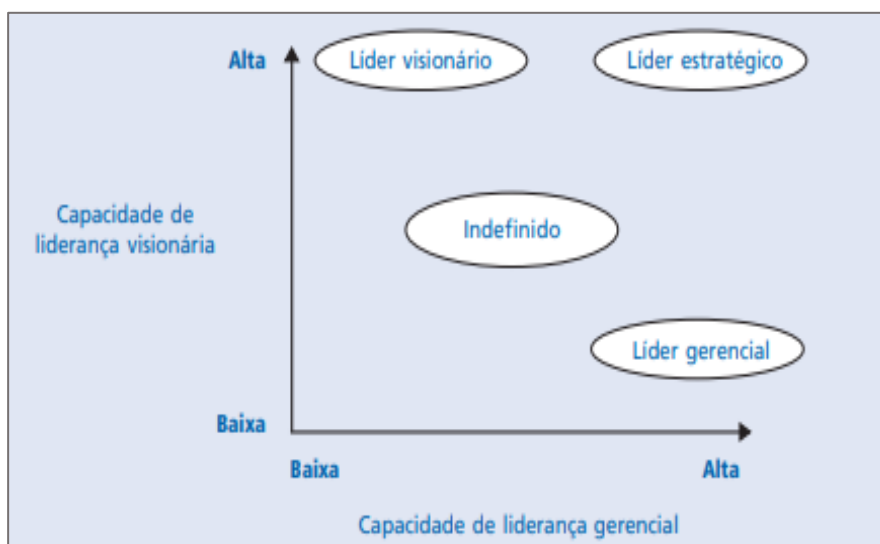
De acordo com ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS (2010), os líderes tomam o controle e permitem que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos para a realidade; atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Em suma, isso é exatamente o que uma MPE necessita de seu líder para que possa sobreviver aos anos iniciais pelo menos.

A liderança competente consegue promover profissionalismo e comprometimento entre todos os colaboradores fazendo com que eles venham a energizar o sonho do líder e por fim o tornando palpável.

De acordo Guimarães (2002, apud ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

Para Rowe (2002), a liderança estratégica viria a ser definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. O autor ainda desmembra a liderança em três gêneros distintos, cada uma com particularidades que uma empresa pode necessitar em determinada situação, sendo o líder estratégico uma opção entre os extremos e que se encaixa mais agradavelmente as empresas. Pode-se ver através da Figura 2 e o Quadro 4, as diferentes características (e disparidade) entre o líder estratégico, visionário e gerencial.

**Figura 2** – Um continuum duplo das lideranças gerencial, visionária e estratégica:



Fonte: ROWE, (2002, p. 13).

**Quadro 4 - Liderança estratégica, visionária e gerencial:**

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios</li> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico</li> <li>• Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco</li> <li>• Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização</li> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras</li> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo</li> <li>• Valem-se de pensamento não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias</li> <li>• Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização</li> <li>• Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham</li> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade</li> <li>• São especialistas na sua área funcional</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores</li> <li>• Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação</li> <li>• Valem-se de pensamento linear</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno</li> </ul>

Fonte: ROWE, (2002, p. 9).

Duas das razões mais importantes para que empresas de pequeno a médio porte requeiram falência são as habilidades gerenciais precárias e estruturas de capital imperfeitas. (Baldwin et al., 1997, apud ROWE, 2002)

Geralmente, MPEs preferem culturalmente líderes gerenciais e treinam seus profissionais para tal. Esses líderes, como visto acima, oferecem baixo grau de risco em suas gestões, porém apesar de serem muito eficientes para MPEs sem parâmetros administrativos, podem ser tanto prejudiciais quanto benéficos para empresas de grande porte. A longo prazo seu trabalho seguro e engessado pode fazer com que a empresa perca evolução e comece a diminuir resultados positivos e lucrativos.

## 2.6. ESTRATÉGIA

A complexidade de definir tal termo talvez seja equiparada a quantidade de autores que já ousaram tentar. Segundo HAMBRICK (1983, apud NICOLAU), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Pelo menos para facilitar é possível notar um padrão que se repete em todas as definições desses grandes especialistas, de acordo com NICOLAU (2001), todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar.

Há ainda algumas definições de conceito de grandes nomes da administração que merecem ser citados:

Chandler (1962)

Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Ansoff (1965)

Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Porter (1980)

Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Martinet (1984)

Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Pereira (et. al. 2014)

A estratégia tem como característica a mudança, e é um processo dinâmico e ajustável, à medida que a implementação acontece, detectam-se os pontos que precisam se repensados e estabelecem as ações que deverão ser realizadas.

Através de todos os conceitos expostos é possível notar que todos os autores compartilham de uma ideia em comum a respeito, ponderar e tomar decisões que podem influenciar positivamente lucro e produtividade de uma empresa a longo prazo.

É interessante mencionar que independente da escolha, é bastante viável que aja uma programação para a execução de tal estratégia. O empreendedor deve analisar a cada intervalo de tempo se o plano traçado está de fato rendendo bons resultados e sempre realizando ajustes necessários em suas ações para garantir a eficácia da estratégia. Uma empresa só é capaz de superar suas concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la.

## 2.7. ESTRATÉGIA DO SENTIDO

Por muitos anos foi pregado no meio organizacional que o bom líder precisava de conhecimento técnico teórico apenas para guiar uma equipe mantendo a alta produtividade. Muitos foram treinados sob essa ideia que não está errada quando se quer formar ótimos gerentes, logo, a desmotivação se instaurou nas empresas ao longo dos anos. De acordo com Tack (1989, apud BERGAMINI, 1994) "Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem

suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior". Demorou algum tempo até que percebessem que o grande ponto para manter uma equipe em alto nível estava na motivação pessoal de cada indivíduo, é preciso que as pessoas percebam sentido naquilo que fazem.

Segundo Bergamini (1994), devem existir razões muito especiais que justifiquem o crescente interesse de pesquisadores e autores a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Hoje entende-se que resultados expressivos dentro das empresas dependem não só de uma gestão competente para as operações, mas também de uma relação e estabilidade emocional ímpar entre líder e colaborador.

Hollander (1964, apud BERGAMINI, 1994) propõe a teoria das trocas, destacando como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados (BERGAMINI, 1994).

De acordo com House e Mitchel (1971 apud BERGAMINI, 1994, p. 105):

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Caso essas expectativas não sejam atendidas pelo líder, dificilmente a equipe terá um empenho de alto nível na concretização dos objetivos. Uma pessoa não é capaz de motivar outra, isso é algo que se busca internamente dentro de si, dito isso, não pode se esperar que o líder consiga manter as pessoas motivadas, mas se não houver um estímulo e auxílio canalizados para a conclusão de objetivos é certo que na maioria esmagadora dos casos o gestor vai lidar com uma equipe completamente sem foco e desestimulada.

Segundo Bergaminil (1994), pode-se perceber através desse novo enfoque, que o "ingênuo chefe" esteja invariavelmente à procura de regras para motivar seu novo funcionário, enquanto o líder eficaz estará atento para que a riqueza contida nas



necessidades de cada um não seja drenada e se perca. Para administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho que fazem, é necessário conhecer como suas necessidades motivacionais o valorizam (BERGAMINI 1994).

Cada vez com maior frequência, os autores contemporâneos mostram-se unânimes ao enfatizar a necessidade de se ter clara a diferença entre o comportamento simplesmente condicionado por motivadores extrínsecos ao indivíduo e aquele que tipifica as ações do empregado realmente motivado. A motivação intrínseca orienta cada um na busca daquilo que é valorizado pelas suas predisposições internas. BERGAMINI (1994, p. 106).

É possível afirmar que não existe uma receita ou manual que mostre a forma como exercer a liderança de maneira perfeita, irretocável, nenhum líder será pleno em qualquer ambiente organizacional pois a estratégia do sentido não trata de regras e *checklist* mas da sensibilidade de entender a necessidade de cada indivíduo, o ver como uma pessoa total, saber escutar, ter empatia e saber como mostrar o sentido e relevância do trabalho a cada um deles. Desse modo ocorre a troca onde o líder também será percebido pelos seus subordinados garantindo influência sobre eles, assim alcançando os objetivos da organização de forma orgânica e harmoniosa.

## 2.8. ESTRATEGIA E EFICÁCIA OPERACIONAL

Antes mesmo de entrar na estratégia propriamente dita é interessante que se entenda a respeito da eficácia operacional (OE). Segundo Porter (1996), Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permita que uma empresa utilize melhor seus insumos, reduzindo defeitos nos produtos ou desenvolvendo produtos melhores com maior agilidade. Os resultados para cada empresa podem variar bastante e um grande fator pode ser a forma como a estratégia do sentido é implementada entre os colaboradores, uma MPE pode reduzir significativamente os desperdícios de insumos e aumentar a produtividade apenas apresentando qualidade nesse aspecto.

Grande exemplo a ser citado são os japoneses na década de 80, foram pioneiros em eficiência, eficácia e gestão de qualidade. De acordo com Porter (1996), os japoneses estavam tão à frente de seus rivais em eficácia operacional, que conseguiam oferecer custo mais baixo e qualidade superior ao mesmo tempo, abusando de uma produção enxuta (*just in time*) e revezando funcionários entre funções (*changeover*).

Acerca das diferentes estratégias, é importante ressaltar que são de suma importância para a sobrevivência da nova empresa, todas são válidas em diferentes momentos e situações. Para Mintzberg e Quinn (1987, apud FORTE, 2014), as empresas que têm a pretensão de gerenciar o futuro devem conhecer a sua capacidade e a sua potencialidade analisando o passado, então o planejamento estratégico envolve o passado o presente e o futuro da empresa. Já Tiffany e Peterson (1998, apud FORTE, 2014) acreditam que o planejamento estratégico não expõe o que é certo ou errado em relação ao futuro da organização, mas que é uma ferramenta com a função de auxiliar o processo de formação da visão de futuro, assim maximizando as chances que a empresa tem em saber aproveitar as oportunidades e suas potencialidades.

Para Forte (2014), um bom planejamento estratégico traz, vantagem competitiva para a organização como: a melhor adaptação da administração às mudanças; auxilia os gestores a ter uma visão mais ampla do nível operacional, poupa tempo esforços e recursos financeiros. A seguir é possível ver através das Quadros, diferentes tipos de estratégias para situações singulares:

**Quadro 5 – Mapa Estratégico I para MPE – Sobrevivência.**

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes administrativos (viagens, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)</li> </ul>
Enxugamento da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Downsizing</li> <li>• Aglutinação de unidades organizacionais (ex.: administrativo com financeiro, comercial com marketing, áreas geográficas – região 1 com região 2)</li> <li>• Eliminação de unidades organizacionais ou funcionais (ex. <i>Marketing</i>, Treinamento e Seleção)</li> </ul>
Ações reguladoras e políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingerência via associação, ou outros lobbies com o governo para garantir sobrevivência (regulamentação de preços, barreira de entrada para competidores externos)</li> </ul>
Desinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de linhas de produtos</li> <li>• Perda do controle acionário</li> </ul>
Cisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartição dos negócios da empresa pelos sócios família</li> </ul>
Alienação/arrendamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização da gestão, para garantir a sobrevivência</li> </ul>
Saída do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda total da empresa</li> </ul>
Concordata	
Falência	

Fonte: FORTE (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 115).

**Quadro 6 – Mapa Estratégico II para MPE – Manutenção**

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção do ponto de equilíbrio</li><li>• Esforço para solidificação da marca</li></ul>
Reação competitiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégias funcionais (marketing, financeira, produção)</li></ul>
Nicho de mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focalização dos negócios nos segmentos A e B</li></ul>
Especialização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produção/comercialização de determinados produtos/serviços (escopo estreito)</li></ul>
Terceirização	<ul style="list-style-type: none"><li>• De áreas logísticas</li></ul>
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sem certificação</li></ul>
Cooperação implícita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em baixa demanda de mercado</li></ul>
Contratação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parceria de serviços operacionais e logísticos (ex. Banco24horas)</li></ul>
Pacificação competitiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campanhas para promover a indústria como um todo</li></ul>
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de imagens favoráveis no mercado alvo</li></ul>
Reações radicais (conluios)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação de conluios com concorrentes locais pra se protegerem de ameaças da quebra da barreira de entrada por empresa de fora</li></ul>

Fonte: FORTE (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 116).

**Quadro 7 – Mapa Estratégico III para MPE – Crescimento**

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Penetração	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da fatia de mercado (<i>market share</i>)</li><li>• Aumento da utilização do produto</li></ul>
Expansão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento dos pontos de venda</li><li>• Aumento da planta fabril</li></ul>
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Com certificação</li></ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lançamento de produtos diferenciados, inovadores.</li></ul>
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansão de mercado (Ex.: exportação via cooperativa ou consórcio)</li></ul>
Coalizão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parcerias e alianças</li></ul>

Fonte: FORTE (In: COSTA; ALMEIDA, 2007, p. 116).

**Quadro 8 – Mapa Estratégico IV para MPE – Desenvolvimento**

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• De mercado regional ou entrada em novos segmentos</li><li>• De produto: mudança na tecnologia de elaboração de produtos e serviços; expansão da linha de produtos; novos produtos.</li></ul>
Franquia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nacional ou regional</li></ul>
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horizontal: relacionada ou não relacionada com o negócio</li></ul>

Fonte: FORTE (In: Costa; Almeida, 2007, p. 117).

## 2.9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Almeida (2001, apud FORTE, 2014), planejamento estratégico (PE) é a técnica administrativa que visa ordenar as ideias de forma que se possa criar uma visão do caminho que devem seguir, ou seja, é a ordenação das ideias a fim de criar

uma estratégia. Já para Rigby (2009, apud FORTE, 2014), o PE é um processo capaz de transformar um negócio e definir como atingir os objetivos organizacionais. Em primeiro momento não é difícil pensar que tal planejamento seja aplicável em uma MPE mas é justamente onde ele se torna algo fundamental.

Tendo a competência de perdurar pelos primeiros anos, se torna possível um profundo planejamento interno com base em análises feitas da capacidade e potencialidade passada, essas informações em paralelo com a análise de um tempo atual podem gerar ótimas previsões longevas para as MPEs. Segundo pensamentos de FORTE (2014), um bom planejamento estratégico traz, vantagens competitivas para a organização como: melhor adaptação da administração às mudanças; visão mais ampla do nível operacional; ajuda a esclarecer as responsabilidades; etc. Em outras palavras, o planejamento estratégico é fundamental para organizações que querem primeiro se autoconhecer e em seguida entender qual o seu objetivo, direção a ser traçada levando consigo a segurança percebida de uma análise feita com profissionalismo.

### **3. ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO**

A empresa analisada através da observação de um funcionário direto é tradicional na cidade onde está sediada, Franca, atuando a quarenta e três anos já possui valores bem claros. Tem como segmento o varejo e predominantemente o hortti-frutti, que busca como missão entregar a seus clientes produtos frescos in natura a qualquer momento, além de prezar pelo atendimento que fideliza o cliente. Ainda mostra que sua visão está atrelada ao pioneirismo e acreditam que isso pode torna-la referência nos serviços prestados, tanto em âmbito local quanto regional.

O supermercado objeto de estudo possui alguns problemas relacionados a arranjo e métodos de gerenciamento e liderança:

- Organizacional/Gerenciamento: Foco restrito a metas, não há uso da estratégia do sentido na organização. Falta de planejamento de processos.
- Liderança: Falta de capacitação e estudo técnico entre os líderes da empresa.
- Arranjo físico: Estrutura pequena e incompatível com o nível atual de demanda.

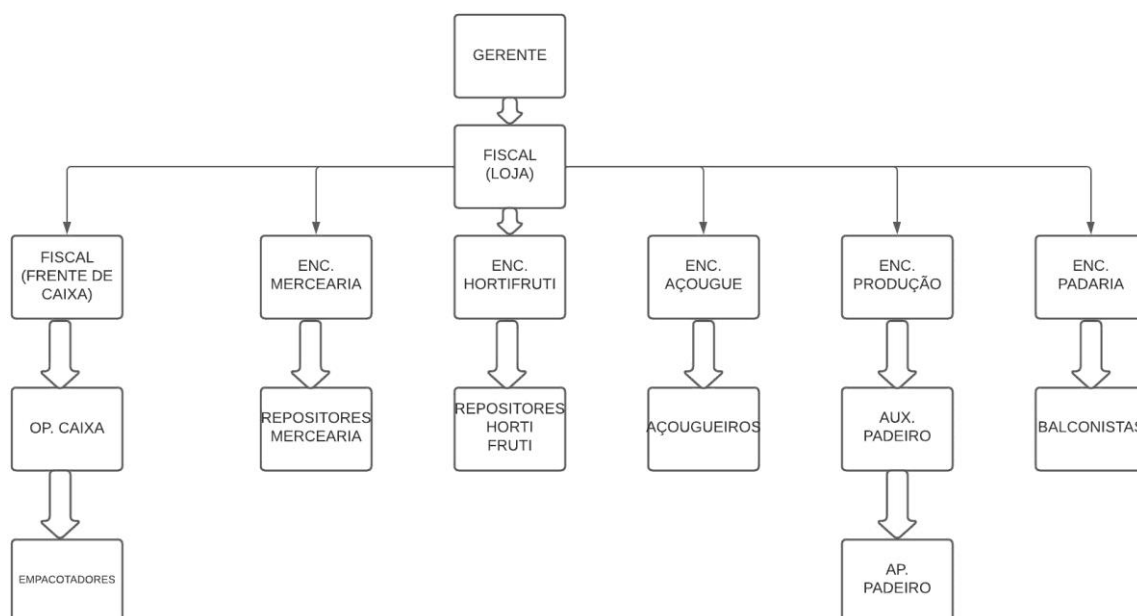
Ainda há muito se fazer em relação a outros problemas como logística e rotina de tarefas, porém os empecilhos citados requerem maior atenção.

### 3.1. PLANO DE MELHORIAS

#### 3.1.1. Organizacional

Através da figura abaixo, é possível notar que há grande dependência dos setores para com o fiscal de loja que também é responsável pela entrada física e sistêmica de todas as mercadorias da loja. Isso pode, por vezes, causar gargalos e conflitos nas soluções de problemas que venham a ser proferidas dos setores acima. É necessário que a empresa delegue a área de recebimento, que pouco tem a ver com os outros setores, para outro funcionário igualmente capacitado, desse modo o fiscal terá maior autonomia para com os assuntos que dizem respeito aos setores dependentes como conseguir estoques emergenciais, elaboração de relatórios de vendas, percas e também haveria mais tempo para auditorias diárias de prevenção.

**Figura 3** – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado por autor (2022)

### 3.1.2. Liderança

Nota-se que a maioria das micro e pequenas empresas aprenderam a liderar através do conhecimento empírico, ou tentativa e erro. É altamente recomendável que a empresa se dispusesse a disponibilizar materiais através de sites e artigos gratuitos para manter baixo custo, além de palestras relacionadas, através de vídeos transmitidos presencialmente ou profissionais do SEBRAE que possuem amplo conhecimento organizacional. Essas medidas funcionariam como treinamento prévio dos profissionais que venham a se tornar líderes da rede para noções básicas de direcionamento e bom relacionamento com equipe.

Ainda percebe-se que não há noções para melhorias em tempos de processos ou relacionamento com equipe. É necessário que os líderes implementem a estratégia do sentido que busca, por exemplo, o equilíbrio entre as expectativas do colaborador e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso garante maior aceitação de um líder que se torna o facilitador dos objetivos almejados pela sua equipe, tornando-a naturalmente mais motivada. Infelizmente no segmento que a empresa atua a desmotivação sempre existiu fortemente devido ao regime de horas trabalhadas.

A montagem de checklists prevendo o que será feito a cada dia e em qual horário também daria maior eficiência aos processos dos setores. Cada setor deve ter um checklist de fácil acesso servindo como norte aos colaboradores que atualmente executam tarefas cegamente, através puramente de ordem superior ou da necessidade de que sejam feitas. Com uma rotina estruturada através do checklist, se torna possível enxugar os processos expostos, com exclusão de tarefas e ações desnecessárias ou que podem ser executadas por terceiros.

**Quadro 10** – Modelo de checklist para os setores

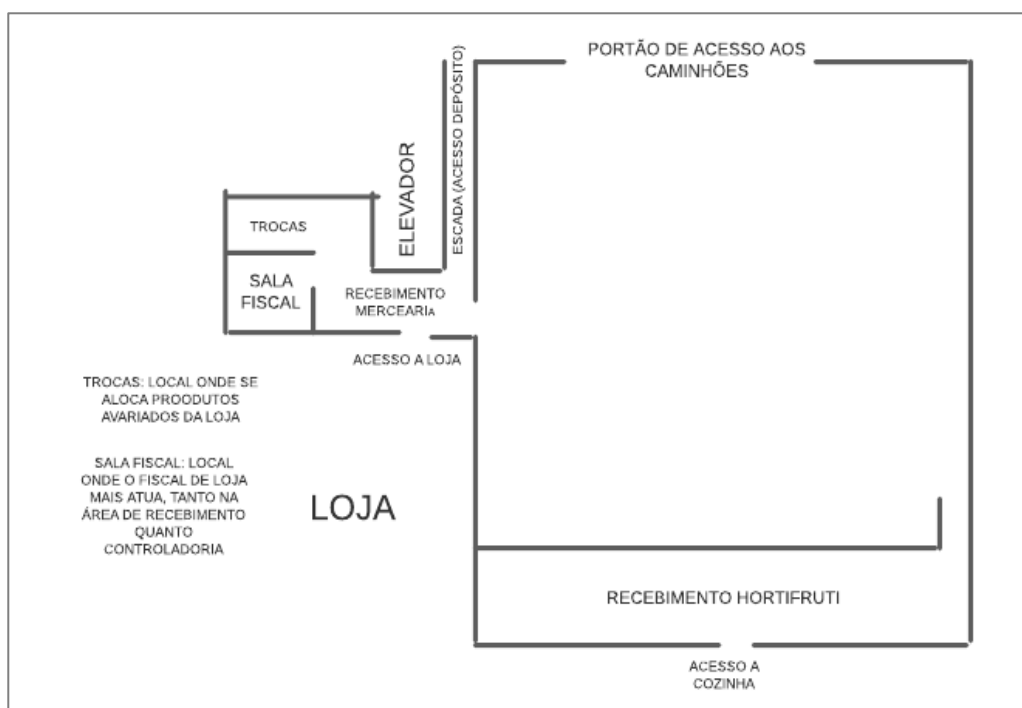
HORÁRIO	HORTIFRUTI	MERCEARIA	PADARIA VENDA	PADARIA PROD.	AÇOUGUE
7:00 (ENTRADA)	Elaboração da lista de produtos	Elaboração da lista de reposição do dia + reposição	Foco em vendas no balcão	(Entrada 5:00) Foco em pães variados	Montagem do balcão e limpeza
9:00	Estocagem dos produtos entregues	Reposição intensificada	Reposição de geladeira	Produção própria salgados	Foco em vendas
11:00	Intensificar reposição de produtos	Reposição + limpeza de gondolas	Fatiar peças frias	Produção própria doces	Foco em vendas
14:00 (RETORNO)	Reposição + limpeza do setor em loja	Checagem de vencimentos	Reposição de itens de panificação própria e terceirizado	Produção própria confeitaria	Organização das câmaras frias
15:00	Reposição + limpeza do estoque	Organização do estoque	Reposição de itens de panificação própria e terceirizado	Produção própria confeitaria + pães	Embalar carnes temperadas de prod. própria
16:30 (SAÍDA 17:00)	Abastecer mercadorias chave. (Batata, Tomate, limão)	Abastecer mercadorias chave. (Leite, arroz, feijão, cervejas)	Foco em vendas no balcão	Foco em pães variados	Limpeza geral do setor.

Fonte: Elaborado por autor (2022).

### 3.1.3. Arranjo físico da área de recebimento

Por muitos anos o supermercado em questão possuía uma estrutura de recebimento prejudicial para o andamento dos processos de descarga, armazenamento e abastecimento do setor da mercearia. A descarga de produtos em pequena escala era feita através de uma porta social padrão a aproximadamente 1,25m do chão, isso tornava o recebimento pesado, lento e gerava gargalo no abastecimento devido a conferência que era feita próximo ao elevador de acesso ao depósito.

**Figura 4** – Arranjo físico antes da melhoria.



Fonte: Elaborado por autor (2022)

Após a troca do fiscal responsável pelo setor, foi um consenso entre ele e o engenheiro da empresa que era necessária mudança estrutural na área de recebimento da loja em questão. A sala do fiscal foi construída na área externa, abrindo muito espaço próximo ao elevador de acesso. A porta social foi substituída por uma de 2,00x2,10 metros e na área externa foi construída uma plataforma de aproximadamente 6m de comprimento, possibilitando a entrada de paletes inteiros e recebimento simultâneo de mercadorias distintas. A mudança foi fundamental para



otimização de tempo em todos os processos relacionados ao setor da mercaria, internos e externos.

**Figura 5** – Arranjo físico pós melhoria (externo)



Fonte: Elaborado por autor (2022)

Na figura acima pode-se notar que a nova estrutura traz benefícios ao descarregamento de mercadorias, já não sendo mais necessário ter que atravessar com grande volume de mercadorias pela cozinha e pela loja em seguida para só então chegar ao elevador de acesso ao depósito. Todo o processo pode ser feito na plataforma construída.

A área da conferência agora além de estendida para a plataforma externa, possui maior espaço interno também, devido a transferência da sala do fiscal para fora. Ainda é perceptível através da figura a seguir que se tornou possível estocar mercadorias referentes a panificação, aumentando a capacidade de armazenamento da empresa.

**Figura 6** – Arranjo físico pós melhoria (interno)



Fonte: Elaborado por autor (2022)

Seria possível uma melhora no arranjo físico caso recebimento obtivesse um elevador com medidas suficientes para caber um palete inteiro. Isso agilizaria o descarregamento de mercadorias ainda mais, daria maior tempo de reposição à loja, diminuiria o gargalo dos fornecedores que precisam aguardar a prioridade e ainda aumentaria a eficiência do processo de descarga de toda a rede. Portas de acesso a loja também poderiam ter medidas maiores para a travessia de paletes diretamente para a loja, aumentando a produtividade da mercearia que iria precisar separar a mercadoria apenas uma vez, ou simplesmente deixar o palete exposto para venda.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa, foi perceptível a deficiência que as MPEs possuem em variados aspectos e a necessidade de capacitação de seus líderes, gestores ou fundadores. O proposto trabalho tenta contribuir de forma benéfica sendo um ponta pé inicial para que aja reação entre as menores empresas e diminuição no histórico de mortalidade, principalmente pós pandemia, tempo em que nunca foi tão necessário repensar conceitos e estratégias.

Cada aspecto de uma empresa pode ser aprimorado para que se obtenha redução em tempo de processos, excessos e desperdícios. É evidente que para que se obtenha sucesso não só é necessário a aptidão dos empreendedores como também maior apoio do Estado, reduzindo taxas e oferecendo subsídios, pensando não só na redução de falências, mas também em uma economia e comércio/indústria mais fluídos e competitivos.

Conclui-se que tais resultados venham a contribuir com informações que possam levar ao desenvolvimento de medidas por parte de ambas entidades, para que promovam a melhoria da competitividade das MPEs.

Com relação ao estudo de caso, notam-se possíveis melhorias em diferentes pontos da empresa, tanto em estrutura quanto liderança e gerenciamento. Referente ao recebimento houve grande melhora tanto em tempo quanto esforço, mas ainda podem haver positivos ajustes como já citados anteriormente. Infelizmente a organização objeto de estudo tem raízes muito fortes atreladas a maneira antiga de administração, principal empecilho que atrasa mudanças benéficas.

## REFERÊNCIAS

MINELLO, Italo Fernando; SCHERER, Laura Alves. Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedores antes, durante e depois do insucesso empresarial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 144-165, 2012. Acesso em: 20.jan.2022.

DE SOUZA, Gustavo Henrique Silva et al. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015. Acesso em: 20.jan.2022.

SOUZA, Silvio. Cerca de um milhão de empresas fecham as portas por ano no Brasil, diz IBGE. 23.out.2020. Disponível em: < <https://fdr.com.br/2020/10/23/cerca-de-um-milhao-de-empresas-fecham-as-portas-por-ano-no-brasil-diz-ibge/>>. Acesso em: 30.jan.2022.

VEJA, Seis em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE. 17.out.2019. Disponível em < <https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>>. Acesso em: 16.fev.2022.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Acesso em: 16.fev.2022.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. INDEG/ISCTE, p. 637-658, 2001. <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_9/Direcao\\_Estrategica/material\\_didatico/material\\_complementar/conceito\\_20estrategia%20\(1\).pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_9/Direcao_Estrategica/material_didatico/material_complementar/conceito_20estrategia%20(1).pdf)> Acesso em: 15.fev.2022.

REIS, Luiz Octávio Filgueiras. Estudo comparativo de desempenho entre o arranjo físico funcional e o arranjo físico posicional: estudo de caso de uma empresa de

manutenção de aeronaves. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Acesso em: 28.fev.2022.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Revista de administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

PEREIRA, CLARA APARECIDA RODRIGUES DE FREITAS; SILVA, JUSSARA GOULART; LOPES, EVANDRO LUIZ. Estratégia: uma revisão teórica. 2016. Disponível em: <  
<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1086/465.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10.abr.2022.

DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Estratégias e ferramentas competitivas das MPE na região nordeste. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 8, n. 2, p. 18, 2014. Disponível em: <  
<https://www.proquest.com/openview/09a114d5d66afdb2f5ba2b0b6e29f82c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043071>>. Acesso em: 10.abr.2022.

GUERRA, Antônio Claret, Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade, 27.jun.2021. Disponível em < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%20de%2017%25>>. Acesso em: 20.mai.2022.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54655804/4-19-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655942246&Signature=QhRaDhACVByxD5AnvWGnR~zG4NaAQiPSG9wxhAaxsWb0tS4OtS0xkKoFNk3VYGn0pImPri7oBCqasqUScYiDT4r7IlqiOaGUi>



[Vu2B8OjzqigxAhSjG~-QM~mG7Asm-rJczGpnCHiw-Kx7AvJdfslZwdLS7aDuOChHvnPk1Xy7XsRs02klgdRqqWRKiMcxdrTGtzKNHoBaJp sgPkoIrPlv7HJfVgtemcavUsKVdDUUsYtA3NSxf8V0GNU5m6d00~XKvLMyeaJALNb VzM~SnXfrvIQpAYyku0YLBXWr6qhTB0WJ6Qb~NzYWOU0vNrBKoKUF2u7Po0QK5 IRSvzsxzQrnw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.apkajlohf5ggslrbv4za.com/Vu2B8OjzqigxAhSjG~-QM~mG7Asm-rJczGpnCHiw-Kx7AvJdfslZwdLS7aDuOChHvnPk1Xy7XsRs02klgdRqqWRKiMcxdrTGtzKNHoBaJp sgPkoIrPlv7HJfVgtemcavUsKVdDUUsYtA3NSxf8V0GNU5m6d00~XKvLMyeaJALNb VzM~SnXfrvIQpAYyku0YLBXWr6qhTB0WJ6Qb~NzYWOU0vNrBKoKUF2u7Po0QK5 IRSvzsxzQrnw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 14.abr.2022.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45300016/ESTRATEGIA-What-is-Strategy\\_versao-em-portugues-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655942895&Signature=FHGYzHZ0yIVr6McveFwy9~iFg~nVqDKgEBBy8iQLDG~QZlqWg-MKFNPuUvWgYAUsy1tS2wIXHhC6EnsfHdvylBjDcAhIwREdPqdRTmVTxbbakx719fWCuKZ-9OGqIktwL33fDJetigHU0K0up-OnTnRZ9lx~qld8qdF9E5lspIHpUfMguDSlfeRdWa7Dz9WnO2-xoZF8XIt~W2b3zanJixKYGZszqno9At8PfcZDPrYJhoivoD81FJfUH7sdx3cLkshDcEXjPgljQDgLLhGRJC2nmbnaExa-Fyl1QQtJ31G70OqGoTI2Wml69OiQml3ogMQCmXyUpIH7jb4BYO~iww &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45300016/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655942895&Signature=FHGYzHZ0yIVr6McveFwy9~iFg~nVqDKgEBBy8iQLDG~QZlqWg-MKFNPuUvWgYAUsy1tS2wIXHhC6EnsfHdvylBjDcAhIwREdPqdRTmVTxbbakx719fWCuKZ-9OGqIktwL33fDJetigHU0K0up-OnTnRZ9lx~qld8qdF9E5lspIHpUfMguDSlfeRdWa7Dz9WnO2-xoZF8XIt~W2b3zanJixKYGZszqno9At8PfcZDPrYJhoivoD81FJfUH7sdx3cLkshDcEXjPgljQDgLLhGRJC2nmbnaExa-Fyl1QQtJ31G70OqGoTI2Wml69OiQml3ogMQCmXyUpIH7jb4BYO~iww &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 04.mar.2022.

Seis em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE. Veja Abril, 15.out.2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>. Acesso em: 03.fev.2022