

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE A LONGEVIDADE DE EMPRESAS DE SANTA MARIA-RS¹

ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY: A MULTI CASE STUDY FIRMS LONGEVITY OF SANTA MARIA-RS

**Soraya de Souza Soares², Juliana Andréia Rüdell Boligon³,
Lissandro Dorneles Dalla Nora³, Taísa Bulegon Gassen³,
Patrinês Aparecida França Zonatto³ e Ana Carolina Cozza Josende da Silva³**

RESUMO

Para manter a longevidade das organizações é necessário gerar inovação a partir da identificação de oportunidades. Neste contexto, o trabalho teve como objetivo identificar os empreendimentos que resistiram as transformações econômicas, políticas e sociais na cidade de Santa Maria e analisar os fatores determinantes para a sua longevidade. Metodologicamente foi realizado um estudo de multicase em sete empreendimentos de Santa Maria que estão há mais tempo atuantes em seus segmentos. Como principais resultados pode-se destacar como fatores que foram determinantes para a permanência dos empreendimentos até a atualidade, o estudo permanente do mercado em que estão inseridos, suas tendências, acompanhar as necessidades e desejos dos clientes, revisão da estratégia e posicionamento no mercado, adaptabilidade, acompanhamento do cenário político e econômico, alto controle de custos, análise de investimentos e riscos, além da manutenção do compromisso com a comunidade e o cuidado com seus colaboradores.

Palavras-chave: Competitividade, Empresas Duradouras, Inovação.

ABSTRACT

To maintain the longevity of organizations is necessary to generate innovation from the identification of opportunities. In this context, the study aimed to identify the projects that have withstood the economic, political and social transformation in the city of Santa Maria and analyze the determinants for their longevity. Methodologically, it was held a multihull study in seven ventures from Santa Maria that have been the most active in their segments. The main results can be highlighted as factors that were decisive for the permanence of the projects to the present, the permanent study of the market in which they live, their trends, monitor the needs and desires of customers, the strategy review and market positioning, adaptability, monitoring the political and economic environment, high cost control, investment and risk analyses, in addition to the commitment of maintaining the community and care for its employees.

Keywords: competitiveness; innovation; enduring companies.

¹ Projeto de pesquisa do Curso de Administração.

² Acadêmica do Curso de Administração - Universidade Franciscana. E-mail: soraya.s.soares@hotmail.com

³ Docente do Curso de Administração - Universidade Franciscana. E-mail: julianaboligon@ufn.edu.br; lissandro@ufn.edu.br; tbgassen@gmail.com; patrines.franca@ufn.edu.br; ana.carolina@ufn.edu.br

INTRODUÇÃO

Na história da humanidade os empreendedores de sucesso surgem a cada século e são citados como modelo para as gerações futuras. Estes empreendedores foram, no seu tempo, pessoas que desafiaram limites e estabeleceram marcos na história. Algumas das suas empresas prosperaram e permanecem ativas ainda hoje. No Brasil, pode-se citar Johannes Gerdau, que há 103 anos fundou o Grupo Gerdau e internacionalizou suas empresas; Valentin Diniz, fundador do grupo Pão de Açúcar em 1959 e que criou uma empresa altamente competitiva, dentre outros pioneiros (MARCOVITCH, 2006).

Porém, sabe-se que empreender não é tarefa fácil nem simples, ao contrário, exige pessoas com determinação, foco e visão, aliados à capacidade de identificar oportunidades. Entretanto, embora as características acima façam parte do comportamento de diversos empreendedores, sabe-se que por si só não bastam. As condições ambientais afetam sobremaneira o planejamento e a implementação de estratégias empresariais e, mesmo em meio a técnicas de gestão que se disseminam rapidamente, o ambiente, muitas vezes, se torna implacável com os gestores, trazendo ameaças e restrições que podem, rapidamente, levar uma empresa ao desaparecimento.

No cenário brasileiro, no qual as micro e pequenas empresas - MPEs representam 94% dos empreendimentos existentes, a estatística mostra que assegurar a permanência de empresas no mercado tem se tornado tarefa cada vez mais difícil: de cada 100 empresas abertas anualmente no Brasil, cerca de 48 encerram suas atividades em, no máximo, três anos (IBGE, 2010). A falta de planejamento e descontrole na gestão são apontados como os principais fatores que causam a mortalidade precoce dos empreendimentos no País conforme informações do SEBRAE (2013).

Frente ao contexto apresentado, de altas taxas de mortalidade e grandes adversidades para empreender no Brasil, verifica-se que, mesmo assim, existem organizações que conseguem desenvolver habilidades superiores de manutenção e sobrevivência e, de geração em geração, conseguem alavancar seu negócio, inovar e prosperar. Estas empresas superam seus maiores concorrentes e, seguem década após década, desafiando o tempo e as condições de mercado, adaptando-se, mudando e criando formas de prosperar mesmo face às mais implacáveis barreiras.

Neste contexto, Collins e Porras (1995) apresentam um estudo inverso à maioria dos já existentes, pois buscam saber não sobre a mortalidade de empresas, mas, quais fatores que levam à longevidade das mesmas? As conclusões da pesquisa realizada com 18 empresas de classe mundial, “excepcionais e duradouras” - algumas com mais de 100 anos de existência e desempenho superior ao da média do mercado apontam que, dentre os principais fatores que as levaram à longevidade destacam-se: o espírito empreendedor de seus fundadores, o foco no mercado, a constante adaptação às mudanças e as estratégias de sobrevivência utilizadas.

Enfim, em meio a tantos estudos acerca de mortalidade empresarial, este trabalho se propõe a buscar o contraponto e investigar os fatores determinantes da longevidade de um grupo de empresas

da cidade de Santa Maria. E, algumas delas, contrariando todas as estatísticas, permanecem no mercado e, em pleno crescimento, há mais de 50 anos.

Neste contexto, o presente estudo tem objetivo geral identificar os empreendimentos que resistiram as transformações econômicas, políticas e sociais na cidade de Santa Maria desde sua fundação e analisar os fatores determinantes para a sua longevidade. Especificamente, buscou-se identificar as empresas que foram fundadas em Santa Maria e estão no mercado há, no mínimo 30 anos, independentemente de segmento de atuação; levantar os principais obstáculos vivenciados pelas empresas pesquisadas durante o tempo de permanência no mercado; e verificar quais foram as estratégias e posicionamento empreendedor adotados pelas empresas na superação dos obstáculos e alavancagem da competitividade.

Justifica-se a presente proposta de pesquisa pela relevância do tema empreendedorismo e estratégia. O primeiro é a força que move o mundo, que alimenta o desenvolvimento e proporciona crescimento econômico e social a qualquer comunidade, merecendo ser pesquisado. Já a estratégia, é um dos pontos mais relevantes do estudo da Administração, uma vez que é o núcleo central do sucesso de qualquer empresa é a orientação estratégica adotada.

Chang e Bin (2013) sugerem que empreendedorismo e estratégia deveriam ser estudados juntos, uma vez que emergem a cada dia pesquisas sobre o empreendedorismo estratégico, o qual pode ser considerado como a perspectiva estratégica das atividades empreendedoras. É a estratégia com o pensamento empreendedor e, a união dos dois, incentiva a inovação nas organizações, aprimora a criatividade e instiga a busca por oportunidades.

Além disto, há que se ressaltar a relevância da investigação sobre a longevidade de empresas tendo em vista que a grande maioria das pesquisas realizadas abordam os motivos que levam à mortalidade organizacional. Estatísticas e dados são apresentados anualmente sobre empresas que finalizam suas atividades, mas, são raras ou quase inexistentes aquelas que mostram fatores motivadores de crescimento e manutenção, e que, a partir da sua publicação, podem proporcionar subsídios para outras empresas e para a academia.

Diferentemente de outros estudos, o diferencial desta proposta é ser realizada em empresas locais, que, distantes dos grandes centros comerciais do país, conseguiram atuar com diferenciais competitivos extremamente peculiares e, desta forma, prolongar sua atuação no mercado e, algumas delas, estão estabelecidas há mais de 30 anos.

Por este motivo, realizar um estudo com empresas cujas estratégias se desenvolveram considerando o contexto ambiental local e regional e que, mais do que isto, obtiveram sucesso, pode ser uma grande fonte de informações e, por que não, servir exemplo para os empreendedores que também atuam no mesmo mercado. Ademais, pesquisar estas empresas e sua trajetória significará transitar pela história pois, cada uma delas esteve presente em diferentes momentos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos do Brasil.

Assim, o estudo, além de poder trazer informações acerca de estratégia e empreendedorismo, poderá agregar aos resultados, uma retrospectiva histórica da sociedade, através da qual será possível identificar a situação vivenciada em cada época e, de que forma cada empresa atuou para conseguir fazer frente às exigências do mercado e da sociedade, superar as adversidades e se perpetuar década após década em que esteve presente no meio empresarial.

E, por fim, há que se salientar a necessidade de valorização das empresas locais como geradoras de emprego e desenvolvimento, além da importância da aproximação da academia com estas organizações, como forma de desenvolvimento de conhecimento em conjunto: empresa-escola, o qual poderá ser disseminado a acadêmicos e comunidade regional através de publicação na forma de capítulo de livro de estudos de caso com empresas de sucesso do município de Santa Maria.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar teoricamente este estudo, pesquisou-se inicialmente sobre longevidade organizacional, e em um segundo momento sobre a temática empreendedorismo.

LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

Um dos traços predominantes das organizações relevantes e duradouras segundo Emerson Almeida, presidente da Fundação Dom Cabral é que elas nascem a partir de um sonho e do desejo de realizar algo notável, que geralmente correspondem a uma necessidade profunda de quem o concebeu. Uma organização se credencia à longevidade quando se torna relevante para a sociedade, ou seja, quando os vários públicos com os quais ela interage reconhecem sua utilidade e a elegem como parceira, criando uma blindagem ao seu redor (ALMEIDA, 2007).

O autor complementa citando algumas das características das empresas relevantes e duradouras: são mais guiadas por valores e princípios do que por objetivos financeiros, se organizam mais como comunidades de pessoas do que como uma estrutura físico-jurídica; têm elevado grau de autonomia; sua estratégia é mais de diferenciação do que competição; desenvolvem a capacidade de cooperar com fornecedores/clientes e até com concorrentes; tentam fazer o impossível; são otimistas e compulsivamente voltadas para fazer melhor o que fizeram uma vez; nunca estão satisfeitas consigo mesma; aprendem permanentemente e compartilham o conhecimento; são extrovertidas - conhecem e interagem com o ambiente externo; transformam-se em verdadeiras escolas; crescem com as crises; e, criam bases para um futuro de sucesso.

O sucesso empresarial pode ser entendido de várias formas, pois é intrínseco. Para Mottin (2015), o sucesso é subjetivo tanto para as organizações quanto para o senso comum, mas apesar de ser intrínseco, a lucratividade é o fator que possui maior relevância quando o assunto é sucesso empresarial.

O autor ainda afirma que, para se alcançar sucesso nas organizações, a longevidade organizacional é uma estratégia, pois a mesma permeia o dia a dia da empresa redefinindo seus horizontes.

Para explicar os diferentes contextos e a necessidade de adaptação das organizações para planejarem estratégias para manterem sua longevidade, Melo Junior e Zouain (2012) ressaltam pela exposição do Quadro 1 a evolução nos tipos de sistemas organizacionais com as devidas funcionalidades organizacionais de cada um. Corroboram argumentando que ações efetivadas no tipo de Sistema Mecânico/Clássico e que eram suficientes para manter a longevidade das organizações não são suficientes para o sistema Complexo.

Quadro 1 - Tipos de Sistemas Organizacionais.

Tipos de Sistemas	Funcionalidade - Organizações
Mecânico/Clássico	Racional; atrito e desgastes nos pontos de contato - ligação entre as partes; Sistema fechado. Tangível.
Físico/Estrutural	- Existência de campo de forças; - Situação de equilíbrio estável; - Relação causa - efeito - anatômico.
Dialético	- Modificações por processo dialético: - tese <i>versus</i> antítese = síntese; - atual <i>versus</i> ideal = possível. Visão crítica.
Cibernético	- “ <i>Loops</i> ” de retroinformação ou retroalimentação / <i>feedback</i> ; - Processo e mecanismo de ajustamento; - Correção de disfunções.
Aberto	- Amplitude de abordagem; - Fenômeno dual; - Sinergia com o meio; - Interdependência das partes; - Homeostase e entropia.
Orgânico	- Alto poder de adaptabilidade; - Sistema “vivo” - autorregulação; - Níveis mínimo e máximo de tensão e de estímulos.
Sócio técnico	- Componentes tecnológicos e componentes humanos ou sociais.
Complexo	- Integração; - Causalidade múltipla; - Contingência, descontinuidade; - Proposição multidisciplinar; - Enfoque sistêmico - alicerçado no conhecimento e na totalidade.

Fonte: Adaptado de Melo Junior e Zouain (2012).

Para complementar análise do quadro anterior, os autores evidenciam que “essa evolução dos sistemas caracteriza uma mudança de comportamento organizacional que inevitavelmente celebra a compreensão da complexidade, ou seja, da totalidade. O comportamento, nessa dinâmica, reproduz-se como um dos fatores preponderantes na gestão das organizações” (MELO JUNIOR; ZOUAIN 2012, p. 79).

Segundo Martins e Pereira (2008) em um estudo realizado em três organizações do setor Têxtil de Santa Catarina identificou-se como práticas constantes para a bem-sucedida trajetória em termos de análise de longevidade das organizações estudadas: a valorização das pessoas, o controle financeiro,

o foco na tecnologia, a coordenação administrativa e de investimentos. Destacou-se ainda, as práticas utilizadas em “momentos de crise” para amenizar o impacto negativo da situação como: a constância no aprendizado, o conhecimento do mercado, trabalhar com estratégias e metas bem definida, inovação constante, foco no crescimento, estrutura flexível e planejamento do processo sucessório.

Ainda como forma de exemplificar quais estratégias são usadas pelas organizações longevas destaca-se um estudo realizado na empresa da Faber-Castell (grupo de empresas especializadas no ramo de material para escritório, oferecendo, dentre outros, produtos para escrita, desenho e pintura). Para Arruda, Rossi e Savaget, (2011, p. 1) “a inovação constituiu um importante meio de garantir a perpetuação da empresa, fornecendo produtos diferenciados e de maior qualidade aos seus consumidores”.

A inovação possibilita o aproveitamento das oportunidades de negócio. Criam-se produtos ou serviços induzindo alterações de demanda e preferências de consumidores, o que resulta em flutuações na parte da produção na organização, essa reestruturação ocorre, sobretudo, a destruição criativa realizada pelo empreendedor, ou seja, a inovação possibilita a mudança de hábitos de consumo e investimentos destruindo os antigos e criando novos (PAIVA *et al.* 2018).

Observa-se que a questão da inovação é mencionada na maioria dos estudos de empresas exemplos no quesito longevidade. Para Hashimoto (2010, p. 127) apud Shepard (1967)

a inovação acontece quando a empresa ou aprende a fazer algo que não sabia fazer antes e então começa a fazê-lo de uma forma sustentável, ou aprende a não fazer algo que fazia antes e continua a não fazê-lo de forma sustentável. Tudo isso de uma forma contínua, como um processo de renovação, recriação e reconstrução.

A inovação não deve ser encarada apenas como a “descrição do ato de criar coisas novas, mas, também de desenvolver o pensamento de ruptura, um processo de quebra de paradigmas que permite entender e visualizar o atual, o corrente, o tradicional e o rotineiro como passíveis de sofrerem mudanças positivas e de melhoria” (2010, p. 127). Hashimoto (2010) ressalta ainda a existência de diferentes tipos de inovação, conforme está apresenta no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipologias de Inovação.

Tipo de Inovação	Descrição da Inovação
Desenvolvimento de um novo produto ou serviço.	É a mais clara e compreendida forma de inovação e envolve normalmente a criação de novos produtos ou serviços por meio do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Desenvolvimento de um novo produto ou serviço que melhora a qualidade, aumenta sua vida útil ou reduz o preço de um produto ou serviço já existente.	Poderá ser para o uso interno ou externo à organização, mas sua existência só faz sentido a partir de um produto ou serviço que já esteja no mercado.
Mudança no produto ou serviço que a empresa leva ao mercado.	Acréscimo de uma nova funcionalidade ao produto, a correção de um defeito ou alguma modificação na percepção de valor pelo cliente.
Mudança na aplicação do produto ou serviço que modifique sua utilidade original.	Produto ou serviço continua o mesmo, apenas o seu uso é que se altera.

Alteração no mercado no qual o produto foi originalmente concebido.	Produto pode ter sido concebido para um mercado mas, sem qualquer alteração é estendido para outros segmentos.
Alteração na forma como o produto ou serviço é desenvolvido e entregue para o consumo.	Mudanças na forma de entregá-lo (por exemplo, suco em pó em sachês para vender em supermercados e a granel para restaurantes industriais).
Homologação de novos fornecedores ou desenvolvimento de novas parcerias.	Mudanças no ciclo de valor do produto ou serviço. A matéria-prima ou insumo permanece o mesmo.
Desenvolvimento de um modelo de negócio diferente do modelo original, incluindo a criação de novas empresas (<i>spin offs</i>).	Ampliação do modelo de negócio, assumindo funções que originalmente eram exclusividade de seus clientes corporativos: a gestão da tesouraria.
Alteração em processos internos, ligados ou não aos produtos e serviços.	Redução do tempo para a aprovação de um orçamento de compra de matéria-prima; eliminação de um formulário no fluxo de aprovação de contratação de novos funcionários ou a flexibilização do processo de emissão de relatórios gerenciais.

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2010).

Para Chiavenato (2010) com o atual nível de competitividade, não é suficiente as empresas reduzirem gastos otimizando recursos. Para crescer e se manterem competitivas no mercado, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades. Destaca ainda, que “qualquer organização que deseja ser bem-sucedida no longo prazo depende muita das vantagens competitivas em seus produtos ou processos produtivos” (2010, p.124).

Segundo Sawhney *et al.* (2006 apud, SILVA, 2018, p. 58) desenvolveram a ferramenta chamada “Radar da Inovação”, onde apresenta-se 12 dimensões da inovação empresarial, que são: Oferta, Plataforma, Soluções, Clientes, Experiência do Cliente, Captura de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Suprimentos, Presença, Rede e Marca. As descrições conceituais de cada uma delas estão no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões da Inovação Empresarial.

Dimensões	Descrição
Ofertas	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Criar ofertas derivadas à partir de blocos de construção ou através do uso de componentes comuns.
Soluções	Solucionar com os clientes de ponta aponta através de ofertas que sejam integradas e customizadas.
Clientes	Descobrir quais são as necessidades de clientes não atendidas e/ou identificar segmentos onde clientes estão sendo mal servidos.
Experiência do cliente	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos de receita sendo essas inovadoras.
Processos	Redesenhar processos operacionais centrais para que assim possa haver eficiência e eficácia.
Organização	Alterar as formas, funções ou atividades escopo da empresa.
Cadeia de Suprimentos	Mudar a forma de pensar sobre terceirização e realização.
Presença	Criar novos canais de distribuição e/ou pontos de presença inovadores, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.
Rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em rede.
Marca	Alavancar uma marca em novos domínios.

Fonte: Adaptado de Sawhney *et al.* (2006, apud SILVA, 2018, p. 58)

Segundo os autores, essas seriam as dimensões a serem seguidas para que exista sucesso em inovação empresarial.

EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2001), o termo empreendedorismo deriva da palavra francesa *entrepreneur* cujo significado original remete àquele que tem a disposição para assumir riscos e iniciar algo novo. Pela própria definição da palavra, empreendedorismo remete ao desafio pois, assumir riscos pressupõe disposição para enfrentar a incerteza e, iniciar algo novo está diretamente vinculado com a busca por fazer a diferença. Complexo e multifacetado na sua essência, o empreendedorismo produz mudanças individuais e coletivas que, devido ao seu caráter interdependente, modificam a realidade mercadológica e, mais do que isto, promove mudanças profundas na sociedade.

Conforme o Gem (2010) o empreendedorismo é basilar para o desenvolvimento socioeconômico de um país, posto que é fundamental para a concepção de oportunidades de trabalho e é considerado um catalisador e incubador do progresso tecnológico e de inovações de produto, serviços e de mercado.

Para Mendes (2009, p. 7), o empreendedorismo é o “processo de criar mais riqueza. Sendo a mesma criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço”. Ainda segundo o mesmo autor, “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (2009, p.7).

Um empreendedor de sucesso está sempre envolvido em esforços econômicos que sejam ativos, dinâmicos e competitivos, ou seja, está sempre buscando novas oportunidades que motivem o crescimento econômico através da criação de empregos (BERNARDO, RAMOS, VILS, 2019).

A responsabilidade do empreendedor assume o compromisso com a mudança e a prosperidade é caracterizada por um conjunto de ações e decisões capazes de transformar o modelo econômico da sociedade em que está inserida (MARTINS, 2009). Sem empreendedorismo, o mundo certamente seria bem diferente. O empreendedorismo traz os mais variados frutos, entre os quais itens incorporados ao cotidiano atual, como por exemplo os veículos automotores, os serviços de alimentação, os computadores e os smartphones, e esses empreendedores estão sempre acompanhados de dois elementos: o risco e o propósito de gerar valor (FAVORETO, ERTOGNA, VIEIRA, 2019).

Em pesquisa realizada pelo Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas mencionada por Moreira, *et al.* (2011, p. 9) que objetivou traçar o perfil do empreendedor individual - EI, ficou evidenciado que os obstáculos a serem superados pelos EI e instituições de apoio são:

A esmagadora maioria (88%) desses empreendedores não busca empréstimo em banco e, entre os poucos que procuram, a maioria (57%) não têm êxito em sua empreitada. Cabe lutar pela ampliação ao acesso ao crédito e pela sensibilização do EI quanto às vantagens que podem advir da obtenção de empréstimos.

Para Junior (2003) o empreendedorismo é hoje um fenômeno global, sobre o qual diversas instituições públicas e privadas têm investido para pesquisar e incentivar. Existe uma clara correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Os resultados mais explícitos manifestam-se na forma de inovação, desenvolvimento tecnológico e geração de novos postos de trabalho. A riqueza gerada pelos empreendedores contribui para a melhoria da qualidade de vida da população e, não raras vezes, é reinvestida em novos empreendimentos e, de maneira indireta, nas próprias comunidades.

Visto como capacidade humana, o empreendedorismo constitui-se na mais potente força que alimenta o desenvolvimento, em todas as suas facetas e, como técnica empresarial, é o combustível para o fomento à inovação e o crescimento da competitividade. Para Cerri (2007) o empreendedorismo é o veículo ideal para gerar empregos, inovar, aumentar a produtividade e desenvolver melhores modelos de negócios, constituindo-se na mais eficiente defesa contra o “*status quo*”. A partir dele novas situações se estabelecem, levando a uma diferente forma de viver, produzir e gerar prosperidade.

Neste sentido, para Amaral *et al.* (2011) ser um empreendedor é muito mais do que ter talento individual. É preciso planejamento, desenvolver capacidade para inventar e implantar novos procedimentos para alcançar um bom resultado, detectar novas necessidades de mercado e saber como atendê-las, conhecendo os custos de oportunidades.

Dornelas (2001) destaca ainda que, muitas vezes o empreendedor só consegue ser bem-sucedido no seu segundo ou terceiro negócio e ressalta a importância de o empreendedor conseguir conhecer suas limitações e aprender com as experiências e erros para que, não volte a cometê-los nos seus próximos empreendimentos. Aprender com os erros e acertos é parte da vida do empreendedor. Para Marcovitch (2006) todo o negócio, de algum modo, é a continuação de experiências precedentes, cabendo aprender com os erros, para não repeti-los e, com os acertos, para seguir passos inspiradores.

METODOLOGIA

Quanto aos objetivos da pesquisa realizou-se um estudo de cunho exploratório e descritivo. Para Cervo e Bervian (2002) esse tipo de pesquisa não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir os objetivos e buscar mais informações sobre o assunto em estudo.

Em relação a natureza da pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo que, para Neves (2003) costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, além de não buscar enumerar ou medir eventos e, geralmente não emprega instrumental estatístico para análise de dados, tendo um foco de interesse amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos qualitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos, mediante contato direto e interação com o objeto de estudo.

Foi realizado um estudo de multicasos, o qual, para Yin (2001) proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização. O estudo foi realizado

em sete empreendimentos Santamarienses que se enquadram nos critérios de amostragem determinados pelos pesquisadores, ou seja, serem fundadas em Santa Maria e estarem atuantes no mercado por no mínimo 30 anos.

A população do estudo foi composta por empresas Santamarienses que tenham sua marca consolidada e tradicionalmente representem seu segmento de atuação. A amostragem que determinou a amostra participante do estudo foi realizada através de uma etapa preliminar de pesquisa, com a finalidade de identificar, na cidade de Santa Maria, empreendimentos que obedecessem aos seguintes critérios: 1) ter sido fundado em Santa Maria e estarem localizados na cidade atualmente, podendo ter filiais fora de Santa Maria; 2) estar no mercado há, no mínimo, 30 anos; 3) ser uma marca local. O porte das empresas e o ramo de atuação e o tipo de estrutura de mercado (monopólio, oligopólio e concorrência perfeita) não foram critérios para participação na pesquisa.

Após a etapa de seleção das empresas, realizou-se o contato com cada uma das selecionadas. Nesta etapa, os pesquisadores apresentaram os objetivos e a importância da pesquisa para as empresas envolvidas. A segunda etapa da coleta de dados deu-se através da realização de entrevistas aos gestores das organizações.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação aos empreendimentos que foram fundados em Santa Maria e estão atuantes no mercado a no mínimo 30 anos, pode-se citar os seguintes empreendimentos, identificados conforme Cases de “A” a “G” para manter sigilo do nome da organização, o tempo de permanência no mercado e seus segmentos de atuação, conforme consta no quadro 4.

Quadro 4 - Empreendimentos Pesquisados.

Empresa	Tempo de permanência no mercado	Segmento de atuação
Case A	67 anos	Transporte de passageiros
Case B	90 anos	Comércio varejista
Case C	33 anos	Comércio de Materiais de Construção
Case D	58 anos	Jóias, ótica e relógios
Case E	40 anos	Gastronomia
Case F	90 anos	Alimentício
Case G	64 anos	Venda de artigos para festas e fantasias

Fonte: Construção dos autores

Observa-se no quadro acima que as organizações pesquisadas pertencem ao setor terciário o qual corresponde às atividades de comércio de bens e à prestação de serviços, abrangendo atividades que vão desde atividades de comércio de mercadorias, passando por transportes, gastronomia e alimentação.

Em relação aos principais obstáculos vivenciados pelas empresas pesquisadas durante o tempo de permanência no mercado pode-se destacar as informações contidas nos relatos dos entrevistados, conforme pode se observar a seguir:

“Case B - Destaca-se as políticas econômicas, a adequação do estoque à demanda, os custos, a rotatividade de pessoas, a carga tributária e a concorrência”.

“Case D - As principais dificuldades que afetam a competitividade da empresa são a concorrência informal e virtual, a atual crise (iniciada no ano de 2015), a instabilidade econômica e política do país”.

“Case G - Quanto as principais dificuldades que afetam a competitividade da empresa, destaca-se o preço das mercadorias, pois as compras para a loja são feitas em pouca quantidade, a concorrência que trabalha muitas vezes com preços abaixo do mercado e a constante instabilidade econômica do país que faz muitas vezes os clientes repensarem suas opções de compras”.

Conforme a explanação dos entrevistados pode-se observar que as principais dificuldades referentes aos empreendimentos pesquisados para sua permanência no mercado, relacionam-se a situação da política econômica vivenciada bem como a concorrência dos setores em que estão inseridas. Este cenário impacta em altos custos às organizações levando a muitas vezes ao enfrentamento de concorrência informal na maior parte dos segmentos. Cabe evidenciar que os empreendimentos pertencem a diferentes estruturas de mercado, passando por um ramo quase monopólico no município, como o de transporte de passageiros, até segmentos altamente competitivos, como o comércio varejista e gastronômico. No entanto, não foi levado em consideração essas diferenças na análise das estratégias para longevidade das organizações estudadas.

Segundo Chiavenato (2008) com o atual nível de competitividade, não é suficiente as empresas reduzirem gastos otimizando recursos. Para crescer e se manterem competitivas no mercado, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades e, para ser bem-sucedida no longo prazo depende muito das vantagens competitivas em seus produtos ou processos produtivos.

Referente as estratégias e posicionamento empreendedor adotados pelas empresas na superação dos obstáculos e alavancagem da competitividade ao longo do período em que estão no mercado de Santa Maria, pode-se salientar as descritas pelos entrevistados a seguir:

“Case B - O envolvimento da equipe na busca de melhores resultados, foco de todos nos indicadores e redução de custos, sem necessariamente reduzir o quadro de colaboradores. A empresa também realiza treinamento permanente como forma de desenvolver um diferencial competitivo, parcerias com fornecedores, qualificação na gestão de compras e estoques”.

“Case D - Destaca-se a relação cliente e empresa baseada na honestidade e propaganda e, para aumentar sua competitividade frente a seu setor de atuação foca-se na qualidade e variedade de produtos, a busca de excelência no atendimento e prestação de serviços”.

“Case E - Ter planejamento estratégico de marca, tua estratégia é agradar teu público, tu agrada teu público tendo um bom produto a um preço justo com qualidade. Eu digo que o bom produto para mim é de qualidade; e outra questão importante da empresa a gestão de estoque gestão de estoque principalmente em nossa área que nós não podemos trabalhar com

estoque tão grande que vá determinar perda de qualidade e não podemos dizer para o cliente que não tem”.

“Case G - As estratégias utilizadas para alavancar a competitividade da empresa estão relacionadas a manter um completo mix de produtos na loja, manter bons preços e possibilitar descontos ao cliente, instigar o cliente em suas compras quanto a variedade de produtos oferecidos e buscar constantemente a satisfação dos clientes”.

Diante das respostas apresentadas pelos gestores dos empreendimentos pesquisados, as estratégias que podem ser destacadas pelo impacto que têm, visando alavancar a competitividade organizacional são: oferecer um produto e/ou serviço com qualidade ao seu consumidor com baixo custo e permitindo ao mesmo ter diferentes opções de escolhas do produto que procura. Além do trabalho de fidelização de clientes para fazer com que o mesmo retorne a adquirir produtos da empresa.

Há de se destacar também o trabalho realizado junto aos colaboradores em algumas das organizações pesquisadas, as quais oferecem treinamentos permanentes como forma de desenvolver um diferencial competitivo e melhor atender ao seu cliente.

Em observância as estratégias destacadas no quadro 5 confirmar-se o que o autor Mendes (2009, p.7) afirma sobre o empreendedorismo “processo de criar mais riqueza, sendo a mesma criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço”. Dessa forma, é possível alinhar a característica de ser empreendedor e fazer empreendedorismo com a longevidade, durabilidade dos empreendimentos pesquisados.

CONCLUSÕES

O trabalho teve como objetivo identificar os empreendimentos que resistiram as transformações econômicas, políticas e sociais na cidade de Santa Maria e analisar os fatores determinantes para a sua longevidade. Como principais resultados pode-se destacar como fatores que foram determinantes para a permanência dos empreendimentos até a atualidade, o estudo permanente do mercado em que estão inseridos, suas tendências, acompanhar as necessidades e desejos dos clientes, revisão da estratégia e posicionamento no mercado, adaptabilidade, acompanhamento do cenário político e econômico, alto controle de custos, análise de investimentos e riscos, além da manutenção do compromisso com a comunidade e o cuidado com seus colaboradores.

Diante dos resultados alcançados pela pesquisa realizada junto aos sete empreendimentos de Santa Maria que as maiores dificuldades para se manterem atuantes até os dias atuais a questão da competitividade acirrada em seus setores de atuação; a concorrência desleal, os altos custos principalmente impactando de forma mais expressiva a partir do ano de 2014 e salientando-se ainda mais em 2015 em função da crise econômica vivenciada pelo país. Também há de se ressaltar a rotatividade de pessoas em seus cargos de trabalho e alta carga tributária do país.

Para superar este cenário de dificuldades, as organizações pesquisadas destacaram que as estratégias mais utilizadas para alavancar a competitividade em seus segmentos de atuação foram principalmente o trabalho com produtos e/ou serviços de qualidade, a baixo custo e focando na fidelização dos clientes. Além de qualificar o quadro de colaboradores para melhor atender seus clientes.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Jeferson N. Competitividade e longevidade de micro e pequenas empresas que atuam ou não em rede: um estudo comparativo de farmácias em Belo Horizonte. **Dissertação de Mestrado**. Universidade FUMEC. Área de concentração de Gestão estratégica de organizações, 2011.

ALMEIDA, Emerson. **As empresas duradouras e seus fundamentos**. Fundação Dom Cabral. Carlos Muller: Organização Contábil. 2007. Disponível no site: <https://bit.ly/2DrZGUJ>.

ARRUDA, Carlos; ROSSI, Anderson; SAVAGET, Paulo. **Faber-Castell**. Casos Fundação Dom Cabral - FDC. Nova Lima, 2011.

BERNARDO, Evelyn Gomes; RAMOS, Heidy Rodriguez; VILS, Leonardo. Panorama da produção científica em empreendedorismo rural: um estudo bibliométrico. **Regepe: revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, São Paulo/SP. v. 8, n. 1, p. 102-125, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/37GQEkP>. Acesso em: 29 mar. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CERRI, Alicia. **Empreendedorismo: a alavanca que move o mundo**. **HSM Management**. Ed. 64. Set. Out 2007.

CHANG, Hung-Jung; WANG, Hsien-Bin. A Case Study on the Model of Strategic Entrepreneurship. **International Journal of Organizational Innovation**. 5.ed. p. 30-44, 2013.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GEM - Global Enterpreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global 2010.

FAVORETO, Ricardo Lebbos; BERTOGNA, Emanuela Ferreira Dos Santos; AMÂNCIO-VIEIRA, Saulo Fabiano. Resource-based view e empreendedorismo: interseções e implicações para organizações de menor porte. **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo**, Cidade, v. 4, n. 1, p. 171-199, jan./fev. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2QU0NEQ>. Acesso em: 26 mar. 2019.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo. Prefácio de Idalberto Chiavenato. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estudo Demografia das Empresas 2010.

JUNIOR, João C. O Empreendedorismo do Novo Brasil. **Revista da FAAP** - Fundação Alvaro Penteado. V. 1, n. 2, jan., 2003.

MARCOVITCH, Jacques. Lições do Pioneirismo no Brasil. **HSM Management**. n. 57. jul/ago 2006.

MARTINS, Gisely J. Tonello. **Longevidade Organizacional**: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Área de concentração em Organizações, Sociedade e Desenvolvimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

MELO, Monica V., AFONSO, Cesar A.B.A.S. Joias raras: a longevidade das lojas eternas. **Anais do XXIV Enangrad**. Florianópolis, SC, 2013.

MENDES, Jerônimo. **Manual do empreendedor**: como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Rafael de Farias, *et al.* **Pesquisa de perfil do empreendedor individual**. Brasília: SEBRAE, 2011.

MOTTIN, Fabiane Steffen. Longevidade organizacional no ambiente da pequena empresa: estudo de caso em marmoraria de Curitiba-pr. **Dspace**, Paraná, n. 123, p. 1-40, jan./dez. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2Do7jMc>. Acesso em: 29 mar. 2019.

NEVES, A. Castanheira. **O atual problema metodológico da interpretação jurídica**. Coimbra: Coimbra, 2003.

PAIVA, M. S. de *et al.* Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Interações**, Campo Grande, ms, v. v. 19, n. n. 1, p. 155-170, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2QT67rU>. Acesso em: 27 mar. 2019.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Estudo de Taxas de Sobrevivência das Empresas no Brasil, (2013).

SILVA, M. S. A. da *et al.* . inovação e capacidades dinâmicas: as relações entre as múltiplas inovações e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias fitness. **Regepe**: revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, São Paulo/SP. v. 8, n. 1, p. 52-76, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2rqO1mx>. Acesso em: 29 mar. 2019.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo A - Instrumento de pesquisa.**ENTREVISTA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS DE SANTA MARIA**

- 1) Descreva a trajetória da organização (fundação, principais períodos de crescimento, mudanças, sucessos e insucessos).
- 2) Quais fatores poderiam ser destacados para caracterizar a cultura organizacional de sua empresa?
- 3) Quais metodologias/ferramentas são utilizados na sua empresa para auxiliar no processo decisório da área de gestão de pessoas?
- 4) Práticas de gestão a destacar nas áreas da organização.
- 5) De que maneira a empresa enfrentou períodos de crises? Descreva pontualmente as decisões tomadas para superá-las.
- 6) Quais as estratégias que auxiliaram a sobrevivência da organização durante sua trajetória?
- 7) Contextualize o segmento em que atua a empresa em termos de competitividade do setor.
- 8) Quais as estratégias utilizadas atualmente para aumentar a competitividade da empresa no setor?
- 9) Quais são as principais dificuldades que afetam a competitividade da empresa?
- 10) Como a definição de “ser uma empresa familiar” pode impactar positiva e negativamente a longevidade de uma organização?
- 11) Na sua opinião por que a empresa se mantém no mercado por mais de 50 anos?
- 12) Quais as perspectivas futuras para a empresa no segmento em que atua, a fim de manter a competitividade e a longevidade da mesma?
- 13) Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou comentar sobre a sua participação nesta pesquisa?