**A DINÂMICA ESTRATÉGICA ENTRE PEQUENOS NEGÓCIOS**

**E UMA GRANDE EMPRESA**

**RESUMO: Este artigo analisa como a disparidade de recursos molda o relacionamento entre pequenos negócios locais no setor de comércio de móveis a partir da chegada de uma empresa de grande porte em uma cidade no interior do Mato Grosso do Sul. A partir da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Tipologia de Miles e Snow (1978), busca-se responder a seguinte questão: como pequenos empreendimentos locais respondem estrategicamente à entrada de uma grande empresa no seu setor de atuação? A abordagem dos dados é qualitativa e a pesquisa empírica foi conduzida em um estudo longitudinal. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental em jornais de circulação local, entrevistas semiestruturadas *e focusgroup* com os gestores das pequenas empresas. Os resultados da pesquisa mostram a relação entre pequenos empreendimentos em três momentos-chave dessa relação: (a) a chegada iminente da grande empresa na cidade; (b) a etapa implantação; e (c) a dinâmica entre as empresas após implantação até o período recente. Esperou-se obter como resultado quanto ao comportamento estratégico será que as empresas se mostrarão em comportamento reativo. E quanto a RBV, a hipótese é que a chegada de uma grande concorrente à cidade foi favorável aos pequenos negócios, pois tornou a cidade em um polo atrativo comercial, não sendo concorrente aos pequenos negócios, mas pelo contrário, trouxe movimento das cidades do entorno e prosperidade aos antigos comerciantes.**

**Palavras-chave: Comportamento estratégico. *Resource-basedView* (RBV). Tipologia de Miles e Snow. Relacionamento entre pequenas e uma grandes empresa.**

1. **INTRODUÇÃO**

A Teoria da Visão Baseada em Recursos **(do inglês, *Resource-basedView*- RBV) foi largamente difundida na década de 1990. Baseia-se em que** o crescimento de uma empresa não está relacionado ao mercado no qual ela está inserida, mas nos recursos disponíveis e na forma como a empresa os utiliza (RIBEIRO; ROSSETO; VERDINELLI, 2011). A pesquisa no tema RBV focaliza duas questões principais, uma examina a relação entre o desempenho de uma organização com a posse de recursos, capacidades e competências. E na segunda, se a posse destes recursos leva ao desenvolvimento da empresa. Neste sentido, a posse de recursos singulares de uma empresa permite uma vantagem competitiva sobre seus rivais, e quando estes recursos não são imitáveis a vantagem competitiva tende a perdurar por mais tempo (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Kunc e Morecroft (2010), afirmam que similaridade dos recursos determina o grau de rivalidade dos concorrentes. O ambiente comportamental dos tomadores de decisão, como motivação para agir e capacidade de ação, são importantes uma vez que podem direcionar as respostas e ações dos concorrentes. Reconhecendo que o mercado e recursos são interpretações subjetivas da realidade. A similaridade dos recursos é relevante, uma vez que é o meio que identifica se as organizações estão ou não seguindo estratégias similares.

**Na literatura de uma forma geral, o comportamento estratégico segundo a Tipologia de Miles e Snow (1978), as empresas assumem um dos três comportamentos:** o defensor, o prospector, o analista. O quarto comportamento, o reativo, pode ser considerado um fracasso estratégico, ou simplesmente, ausência de estratégia. No mundo globalizado, espera-se que pequenas empresas perante a **chegada de grandes concorrentes de cadeias varejistas, tomem suas decisões segundo as estratégias defensora, prospectora ou analista. Isto se deve pela concorrência desleal, uma vez que cadeias de lojas possuem melhores condições de vendas tanto em preços (compras em grandes quantidades) quanto em facilidades em pagamento. Tomar decisão de qual comportamento estratégico adotar pode significar sucesso, perpetuidade ou falência.**

**Utilizando-se da**s origens da vantagem competitiva, nas quais devem partir de uma investigação, para aprimorar a compreensão do como e porque algumas organizações apresentam melhor desempenho do que outras (KUNC; MORECROFT, 2010), partimos para e**ste estudo empírico, criado a partir da observação do setor de comércio moveleiro de uma cidade do interior, que mesmo após a chegada de uma grande concorrente de uma cadeia varejista, os comerciantes tanto mantiveram seus negócios quanto prosperaram. A presente pesquisa tem por objetivo a**nalisar como a disparidade de recursos molda o relacionamento entre pequenos negócios locais no setor de comércio de móveis à chegada de uma grande empresa, a partir das respostas estratégicas dessas pequenas empresas.

# ****REFERENCIAL TEÓRICO****

Os estudos em Estratégia se desenvolveram na tentativa de explicar e apresentar as organizações formas para conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Eles contaram com diversas contribuições que advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento, mas tem havido um enfoque particular nos últimos anos numa corrente ainda emergente: a RBV - Resource-basedView (WRY; COBB; ALDRICH, 2013).

* 1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV- *RESOURCE-BASED VIEW)*

Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), afirmam que o crescimento de uma empresa não está relacionado ao mercado no qual ela está inserida, mas nos recursos disponíveis e na forma como a empresa os utiliza. Este é justamente o conceito da Visão Baseada em Recursos. E o que diferencia uma empresa da outra em ter sucesso e prosperar ou não, é a utilização destes recursos criando uma vantagem competitiva. Quando as organizações são capazes de criar novas formas e inovar vantagens competitivas frente às reconfigurações tanto interna quanto externas, desenvolve-se as capacidades dinâmicas.

O termo “dinâmica” é a capacidade de inovar as competências e adequá-las ao ambiente em mudanças, o ritmo das mudanças tecnológicas é rápido (MARTINS et al., 2014). Para Sollosy (2013, p. 5), “enfatizam o gerenciamento do desenvolvimento das capacidades e combinações inimitáveis de organização, funcional e habilidades técnicas”, refere-se à capacidade das organizações em renovar suas competências ou de manter o ritmo em ambientes de negócios mutáveis. Já o termo ‘capacidade’ foca na gestão estratégica para adaptar, integrar e reorganizar as habilidades funcionais e os recursos, assim capacidades dinâmicas são as rotinas estratégicas das organizações, são as capacidades de sentir e modificar as oportunidades e ameaças (SOLLOSY, 2013; MARTINS et al*.*, 2014).

Para entender o RBV é necessário primeiramente definir o que são recursos. Hall (1992), inicialmente os classifica em ativos tangíveis, que são recursos físicos, como equipamentos ou matérias-primas e em ativos intangíveis, recursos não-físicos, como por exemplo, propriedade intelectual, patentes, marcas registradas ou direitos autorais. Recursos intangíveis como *know-how* dos empegados, distribuidores, fornecedores e a cultura organizacional podem ser considerados como habilidades para as organizações.

Então o RBV ou Visão Baseada em Recursos tem como objetivo elucidar a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências usados por uma organização para se destacar diante seus competidores (INGRAM; YUE, 2008). A importância da RBV de uma empresa foi tema de uma edição especial no fórum de pesquisa no Journalof Management em 1991, editado por Jay Barney, os artigos publicados neste fórum ajudaram a entender as fontes de vantagem competitiva das organizações, foi discutido os recursos e as capacidades como algo tangíveis e intangíveis; as habilidades de gerenciamento das organizações; rotinas; entre outras. A proliferação das pesquisas no tema, a partir de 1991, deu o passo da introdução para a fase de seu crescimento. Ainda nesta década as pesquisas avançaram para elementos chaves da RBV o que foi o suficiente para vencer prêmio anual do Academyof Management Journal. A maturidade da teoria foi atingida 20 anos após o fórum especial, quando a pesquisa baseada em recursos se assemelha mais a uma teoria do que uma visão. Neste sentido, a RBV estava evoluindo como uma teoria. Hoje esta teoria é reconhecida como uma das teorias mais promissoras para explicar as relações entre organizações (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

2.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, SEGUNDO A TIPOLOGIA COMPETITIVA DE MILES E SNOW

Enquanto estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio estratégia (DESARBO et al., 2005).

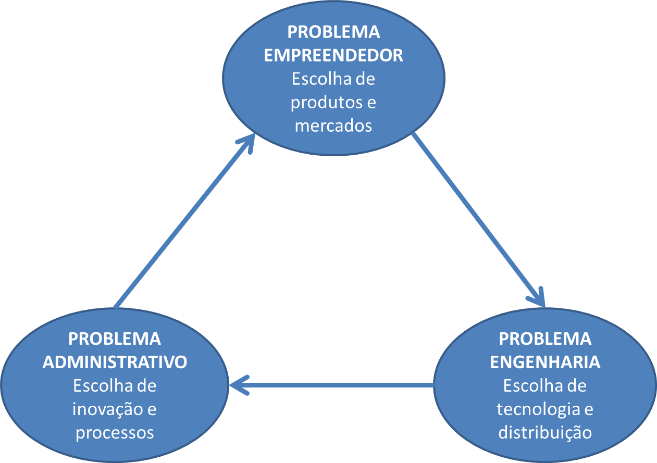
Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo de processo adaptativo no qual eles denominaram “Ciclo Adaptativo” e sua pesquisa consistiu, fundamentalmente, em responder como as organizações movem-se dentro desse círculo, ou seja, quais estratégias as empresas usam para solucionar seus problemas organizacionais? A tipologia proposta classifica as organizações, em quatro categorias estratégicas adaptativas distintas, que são: defensores, prospectores, analisadores e contra-atacantes. Para Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), os três primeiros configuram estratégias propriamente ditas e o último, também conhecido como reativo, o consideram como fracasso estratégico. E Sollosy (2013) considera como falta de estratégia consistente. Mas Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), afirmam que não há um consenso no que se refere a relacionar recursos e tipos estratégicos.

Quanto aos achados de Dasarboet al.(2005; 2006), que avaliaram cinco capacidades no setor de materiais de construção da região de Joinville – SC, examinando tipos estratégicos e respectivos contextos ambientais, encontraram: capacidades tecnológicas; capacidades de tecnologia da informação; capacidades de orientação de mercado; capacidades de marketing e capacidades de administração. Os resultados obtidos por Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) diferem dos encontrados por outros autores. O perfil estratégico encontrado por estes foi o defensor, logo, com características de permanência e não de inovação estratégicos perpétuos, pois na verdade significam ausência de comportamento estratégico claro. Deve-se deixar claro que não um tipo estratégico ideal, existe sim perfil de segmento e contexto específico que vão influenciar na tomada de decisão de usar uma tipologia ou outra.

Para Desarboet al.(2005) em segundo lugar, foram as reativas, que não podem ser considerados como comportamentos e seu trabalho está cunhado em três ideias centrais: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais - construção (*enactment*) do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia.

Miles e Snow (1978) apresentaram categorias de estratégia competitiva, que distinguiria as organizações conforme a suas respostas apresentadas aos três problemas do ciclo adaptativo que estão intimamente ligados: problema empreendedor, de engenharia e administrativo. A figura a seguir ilustra de forma esquemática este ciclo (GIMENEZ et al.*,* 1999).

**Figura 1 -** Ciclo Adaptativo de Miles e Snow



**Fonte**: Adaptação de Gimenez et al. (1999).

Comparando o ciclo adaptativo com tipos estratégicos, Gimenez et al. (1999) propôs o seguinte quadro a seguir:

Quadro 1- Comparativo Ciclo adaptativo e tipos estratégicos

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **TIPOS ESTRATÉGICOS** | | | |
| **CICLO ADAPTATIVO** | **DIMENSÕES** | **Defensiva** | **Prospectora** | **Analítica** | **Reativa** |
| **Problema Empreendedor** | **Domínio de produtos e mercados** | Cuidadosamente focado | Expansão contínua | Cuidadosamente ajustado | Transitória |
| **Crescimento** | Penetração cuidadosa | Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação | Penetração assertiva | Mudanças apressadas |
| **Problema engenharia** | **Objetivo tecnológico** | Eficiência de custos | Flexibilidade e inovação | Sinergia tecnológica | Desenvolvimento e conclusão de projetos |
| **Amplitude tecnológica** | Tecnologia única e focal | Tecnologias múltiplas | Tecnologias inter-relacionadas | Tecnologias mutáveis |
| **Problema administrativo** | **Planejamento** | De dentro para fora | Busca de problemas e oportunidades | Abrangente com mudanças incrementais | Orientado por crises |
| **Controle** | Centralizado | Desempenho no mercado | Métodos múltiplos | Evitar problemas |

**Fonte:** Gimenez et al. (1999)

Essa tipologia de Miles e Snow (1978) especifica a relação entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos, com o objetivo de analisar toda a organização, em todas as suas áreas, divisões e setores, possibilitando uma interação dinâmica desta com o ambiente. O ambiente organizacional é bastante complexo e mutável e uma única tipologia não é suficientemente completa para descrever a empresa. Porém, cada organização observada apresentou características predominantes de uma das quatro tipologias, o que permite avaliá-las dentro de cada classificação.

Uma análise comparativa de modelos estratégicos, a tipologia de Miles e Snow proporcionou um ajuste melhor quando comparado com Mintzberg para dados em varejo simulado, no entanto, no ambiente real não se pode afirmar que esse fenômeno se repete. A estrutura Miles e Snow tem sido explorado no meio acadêmico e na estratégia prática, cada tipo é determinada e baseada na relação da empresa ao ambiente competitivo (MOORE, 2003).

Com o objetivo de investigar o comportamento estratégico das empresas varejistas real no nível corporativo Moore (2003) conclui que o enquadramento de Miles e Snow é efetivo na explicação de tipos estratégicos no setor varejista, quando realizada em uma determinada indústria, os três arquétipos devem funcionar de forma consistente, enquanto o tipo de reator deve ser executado de forma inconsistente, do ponto de vista prático, os resultados indicam que os tipos de Miles e Snow estão operando dentro do setor varejista (MOORE, 2003).

A Estratégia Defensiva, segundo Ghobadian (1998), é característica em empresas que procuram localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco muito estreito, protegendo seu domínio com preços competitivos ou qualidade de produto/serviço. Geralmente atuam em indústrias estáveis, não se preocupando em buscar novas oportunidades no ambiente, mas sim em ter eficiência e tecnologia direcionadas para seu foco restrito. De acordo com Miles e Snow (1978), as organizações de Estratégia Defensiva que apresentam essa característica deliberadamente promovem e mantém um ambiente para o qual uma forma estável de organização é apropriada. Estabilidade é a palavra principal que define as organizações pertencentes a essa tipologia. É difícil para os concorrentes desbancar esse tipo de organização de seu pequeno nicho na indústria, mas uma grande mudança no mercado pode ameaçar sua sobrevivência. Apresentam ainda como característica o fato de terem escolhido um domínio de mercado de produto estreito. Sendo assim, a organização defensiva investe uma grande quantidade de recursos na resolução do problema de como produzir e distribuir bens ou serviços tão eficientemente quanto possível. Outra consideração importante acerca desta tipologia é que esta estratégia organizacional é ideal para manter a estabilidade e eficiência, mas não é bem adequada para identificar e responder a novas oportunidades de produto ou mercado.

Na Estratégia Prospectiva o grupo é formado por empresas que mantêm uma posição competitiva agressiva. Ao contrário da tipologia defensiva, a principal capacidade das organizações prospectoras é a de encontrar e explorar novas oportunidades de produto e mercado continuamente e ampliando sua linha de produtos e serviços. Elas tendem a ser as pioneiras, assim seu foco está na inovação e não na eficiência. O desempenho é avaliado de acordo com o *marketshare* e o volume de vendas, entre outros. Nas organizações prospectoras, a inovação e desenvolvimento de novos de produtos e de mercado protegem a organização de um ambiente em mudança, mas ao mesmo tempo faz com que esta fique sujeita a baixa rentabilidade e à sobrecarga de seus recursos.A Tipologia Prospectora é ideal para manter a flexibilidade e a eficácia em relação à produção, mas pode, também, subutilizar e desviar seus próprios recursos, o risco dessa estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos (MILES; SNOW, 1978).

Em relação à Tipologia Analítica, trata-se da única combinação entre as tipologias Defensiva e Prospectora e representa uma “via alternativa” entre as duas estratégias descritas anteriormente. Miles e Snow (1978, p.555) descrevem que a Organização Analítica e tenta minimizar o risco e maximizar as oportunidades, visando ao lucro, sendo assim, os autores analisam que trata-se de uma combinação dos pontos fortes das tipologias defensiva e prospectora em um único sistema. “A palavra que melhor descreve a Tipologia Analística é ‘manter-se em equilíbrio”. Os autores detalham que a Organização Analítica movimenta-se entre novos produtos e novos mercados mas somente após sua viabilidade ser demonstratada; este tipo de organização deve aprender como alcançar e manter o equilíbrio entre demandas conflitantes e estabilidade tecnológica. Afirmam ainda que apresentam baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento combinado com imitação de produtos comprovadamente bem-sucedidos, o que minimiza o risco, no entanto a estratégia deve estar equilibrada entre estabilidade e flexibilidade. O modelo de Tipologia Analítica é ideal para equilibrar estabilidade e flexibilidade, mas se este equilíbrio for perdido, pode ser difícil restaurá-lo. Sollosy (2013, p. 4) afirma que “os prospectores tendem a ser mais inovadores e a buscar novos mercados”.

Para Ghobadian (1998), a Estratégia Analítica é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Essas empresas operam com base em produtos/serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas da indústria. Essas empresas são também chamadas de “imitadores criativos” por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes. É o que Sollosy (2013, p. 4) chama de “*second-but-better*”, da tradução literal “segundo, mas melhor”, ou seja, a partir de algo já criado, é feito de uma melhor forma (tradução dos autores).

Analisando os quatro tipos estratégicos, podem-se selecionar três, como formas estáveis de uma organização: defensiva, prospectora e analítica. Quando ocorre o alinhamento entre a estrutura e processos, qualquer uma dessas estratégias produz resultados satisfatórios. Caso contrário, quando não ocorre o alinhamento, caracterizando formas instáveis de organização é denominado de formas reativas (hambrick, 2003). Portanto a estratégia reativa (Sollosy, 2013) ocorre em organizações tendenciosamente não tão bem-sucedidas, isto porque aparentam o não alinhamento das estratégias com as mudanças de ambientes competitivos. O que Miles e Snow (1978) explicariam melhor como ser uma espécie de não-estratégia, por não possuírem nenhum plano coerente para competir na indústria ou mecanismos e processos para se adaptarem ao mercado. A abordagem típica desse grupo é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importante e/ou manter a lucratividade. Cabe complementar que, a menos que uma organização exista em um ambiente protegido como, por exemplo, uma indústria monopolista ou altamente regulamentada, será inviável para a empresa comportar-se de maneira reativa indefinidamente. Em algum momento será necessário o movimento em direção a uma das outras estratégias, seja Defensora, Prospectora ou Analítica.

Por fim, de acordo com Miles e Snow (1978), o Ciclo Adaptativo Reativo consiste em responder inapropriadamente às mudanças ambientais e de mercado, dessa forma, as Organizações Reativas apresentam um mau desempenho como resultado e, em seguida, relutam em agir agressivamente no futuro. Assim, trata-se de uma estratégia residual, que surge quando uma das outras tipologias estratégicas são indevidamente executadas.

1. **METODOLOGIA**

Este trabalho utilizará a pesquisa aplicada, julga característica desta pesquisa uma vez que será oportunizado as contribuições gerenciais para os cooperados do objeto de pesquisa. A pesquisa aplicada é projetada para “aplicar suas descobertas a um problema especifico existente” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 27). Ela busca a solução de problemas, negativo como correção de dívidas ou positivamente como uma oportunidade (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A abordagem escolhida para compreender a dinâmica estratégica de pequenos comerciantes frente a chegada de uma grande empresa será a qualitativa. O método qualitativo para Collis e Hussey (2005) é mais subjetivo por examinar e refletir as percepções do pesquisador que obtém um entendimento dos trejeitos sociais e humanos. Abordagem qualitativa é bastante utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais. A sua ênfase está fundamentada na compreensão e conhecimento tácito (YIN, 2015).

Este trabalho abordara a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva descreve comportamento dos fenômenos a ser estudada usada para obter informações e identificar as características de um problema qualquer (COLLIS; HUSSEY, 2005). Um estudo descritivo é popular em pesquisas em administração por sua “versatilidade entre várias disciplinas” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.31). Os estudos descritivos buscam especificar as características de um fenômeno podendo descrever tendência de uma organização (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Esta pesquisa abordará o estudo de multicasos, uma vez que terá como foco microempresas e empresas de pequeno porte. O estudo de caso ou de multicasos é uma análise ampla de um fenômeno que reúne informações detalhadas e gera um conhecimento profundo do elemento estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Estudo de multicaso é uma modalidade amplamente utilizada em ciências sociais e humanas, é um estudo profundo e exaustivo de alguns objetos que permite detalhar o seu conhecimento (HAIR et al., 2005).

O estudo será o longitudinal com recorte temporal da pesquisa longitudinal ao longo do tempo. Três momentos serão estudados: a chegada da empresa de grande porte na cidade; a fase pós-implantação e os dias atuais. Para tal, serão feitas análise documental de dados secundários extraídos de reportagens da região nos três momentos e entrevistas com os proprietários das micro e pequenas empresas.

Os dados primários serão coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com os representantes das micro e pequenas empresas. Dentre todas as técnicas de coleta, a entrevista apresenta maior flexibilidade, podendo caracterizar diversas formas, como informal, focalizada, estruturada parcialmente e totalmente estruturada, podendo esta ser confundida com formulários. A entrevista com abordagem qualitativa é intima, flexível e aberta, é uma reunião para troca de informações, podendo ainda ser estruturada, semi-estruturada ou não estruturada. As entrevistas semi-estruturadas “se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações”. As entrevistas normalmente são abertas como piloto e logo vão se estruturando conforme o caminhar da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 425).

A pesquisa utilizará a análise de conteúdo como técnica de analise, a fim de comparar as teorias estratégicas com a reação das empresas de pequeno porte com a chegada de uma gigante no setor moveleiro. Esse tipo de análise abrange 3 etapas básicas: (1) pré-análise (2) Exploração do material (3) tratamento dos dados e interpretação. “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2012, p.9)

No processo qualitativo a coleta e análise dos dados acontecem praticamente ao mesmo tempo, os principais objetivos da análise de dados qualitativos é dar estrutura dos dados, descrever experiência de pessoas estudadas, compreender profundamente o contexto, explicar ambientes, relacionar os resultados com teorias existentes e reconstruí-las se for o caso (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A análise de conteúdo inicial verifica a frequência de palavras e expressões, é um processo manual e demorado, no entanto hoje há vários softwares que tornam essa tarefa muito mais simples, o final muitas vezes é usado para quantificar os dados qualitativos (HAIR et al., 2005)

A análise de conteúdo é uma maneira de transformar um texto em variáveis numéricas para análise, assim o material coletado é codificado através de uma palavra-chave, caractere, item ou tema chamados de unidades de códigos. Cria-se uma moldura de codificação, listando as unidades de códigos permitindo uma análise de cada item comunicável acrescentável ao eixo horizontal. “um método formal para análise de dados qualitativos”, está associada a um método positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 240).

**4 RESULTADOS e discussões**

4.1 Apresentações dos Dados

4.1.1 Identificação das empresas

A pesquisa foi feita em 3 empresas de pequeno porte próxima a grande empresa, para melhor compreensão dos dados pesquisados, as empresas de pequeno porte foram codificadas em A, B e C e a empresa de grande porte foi codificada em X.

A empresa A é uma das empresas mais antigas da cidade, o entrevistado tem aproximadamente 47 anos como empreendedor, e começou com vendas de discos e em 1985 começou a trabalhar com moveis e eletrodomésticos, essa empresa fica ao lado da empresa X e emprega 14 pessoas.

A empresa B iniciou suas atividades no ramo à pelo menos 50 anos, o entrevistado é proprietário do empreendimento a 20 anos e sempre trabalhou no ramo de moveis e eletrodomésticos, a distancia com a empresa X é de aproximadamente 100 metros e emprega 4 pessoas.

A empresa C iniciou as atividades a 12 anos no ramo de moveis e eletrodoméstico, o entrevistado é o proprietário do empreendimento desde então e tem outras atividades no agronegócio alem da empresa propriamente dita, a distancia com a empresa X é de 4 esquinas e emprega 4 pessoas.

4.1.2 Chegada iminente da empresa na cidade

Todas as empresas estudadas souberam da chegada da empresa X antes da implantação de fato, e houve uma preocupação generalizada entre os comerciantes de pequeno porte, “pensamos que íamos perder muitas vendas para a empresa X” (Empresa C). Houve poucas mudanças nas empresas, por exemplo, algumas passaram a financiar seus moveis e eletrodomésticos e dividir em ate 12 vezes coisas que antes não ocorria, fizeram promoções, baixaram os preços e até mudança de foco, “deixamos de vender alguns moveis e eletrodomésticos e passamos a focar só em colchões de alta qualidade” (empresa C). Com a chegada eminente da empresa X toda essa ansiedade gerou respostas por parte das pequenas empresas, cada uma individualmente, não houve nenhum tipo de reunião para debater ou algum tipo de iniciativa de trabalho em conjunto, para as empresas A, B e C nesta fase de descoberta da vinda da empresa X eles tinham a visão que seria negativo para a cidade.

4.1.3 A etapa de implantação

Depois dos ânimos a flor da pele, finalmente a instalação da empresa X aconteceu na cidade, não houve nenhum tipo de dificuldade, e as preocupações já estavam amenas,e ainda no primeiro dia de implantação e por surpresa de todos as vendas dobraram para as empresas (A,B e C) eles atribuíram esse aumento de vendas as pessoas que vieram de outras cidades vizinhas conhecer a empresa X, e pessoas que estavam esperando a inauguração da empresa X, esses clientes visitaram a empresa X e os que pesquisaram preço compraram nas pequenas empresas uma vez que a relação custo x beneficio dos produtos vendidos pelas empresas A. B e C eram melhores, e os benefícios como entrega no mesmo dia, financiamento dos moveis, atendimento especializado ‘direto com o dono’ foram encontrados nas empresas pequenas, assim muitos clientes passaram a comprar nestas empresas de pequeno porte.

O aumento de vendas também foi atribuído na flexibilidade que as pequenas empresas tem na hora de negociar um produto. Na empresa X o preço de um produto é fixo ou dividido em 10 pagamentos e nenhuma flexibilidade estava disponível para o cliente, as pequenas empresas sabendo disso viram a oportunidade e passaram a baixar seus preços. “eu aumentei as vendas depois que eles chegaram, as pessoas vão na loja X e veem uma geladeira por R$ 2.000,00, eu sou flexível o suficiente para vender por R$ 1.990 e então fecho a venda” (empresa A).

4.1.4 Dinâmica entre as empresas após implantação até período recente

Quando passou a primeira semana de euforia das vendas devido a instalação da grande empresa (X), as empresas A, B e C não investiram muito mais em publicidade do que já haviam fazendo antes da chegada da grande empresa, logo, o mercado passou a ser dividido com a empresa X, assim sendo as vendas caíram, no entanto não podemos atribuir a queda das vendas somente pela chegada da empresa X, mas por vários outros fatores como crise econômica e política que o pais viveu nos últimos anos. Para tentar melhorar as vendas a empresa B reformou toda estrutura, a empresa C, que tinha 2 lojas fechou 1, e a empresa A não passou por nenhuma reforma ou mudança significativa. Todas as empresas passaram, nesta fase, a financiar seus produtos em pelo menos 12 vezes. Com objetivo de se manter no mercado, as empresas B e C mudaram o foco e deixaram de vender os mesmos produtos que a empresa X e se especializaram, “passei a vender somente colchões de alta qualidade” (empresa C), “passei a comprar produtos de marca diferente da empresa X, pois não consigo concorrer, o preço que pago para o fornecedor é o mesmo que eles vendem aqui para o consumidor” (empresa B).

Mesmo com a queda nas vendas, os comerciantes no ramo de moveis e eletrodoméstico viram a chegada da empresa X como positiva, uma vez, que trouxe clientes que antes não compravam na cidade.

Após algum tempo de implantada a empresa X todas as empresas (A, B e C) mudou a forma de financiamento dos produtos, alguns terceirizaram o financiamento (Empresa A) e outros optaram por ser o próprio financiador dos seus produtos (Empresa B e C).

A proximidade do cliente com o proprietário reflete em uma maior flexibilidade nos preços nas formas de pagamento e na logística dos produtos negociados, e isso foi levantado por todas as empresas estudadas como um recurso de competência exclusiva das pequenas empresas e que a empresa X não poderia alcançar. Atualmente a empresa X não trás mais sentimentos de preocupação entre os pequenos empreendedores.

**5 CONCLUSÕES**

Observa-se que os empreendedores locais sentiram-se ameaçados quando soube da eminente chegada de uma grande corporação concorrente, a empresa X, não houve uma proatividade como resposta inicial, no entanto, após a instalação da concorrente de vultoso porte as pequenas empresas se pautaram na reestruturação estratégica.

Umas das estratégias adotadas pelas empresas analisadas foram de rever as marcas e produtos até então vendidos, e tentar negociar o custo com os fornecedores, considerando o preço de venda da empresa X. Os fornecedores que não adaptaram o custo à nova realidade foram descartados e substituídos por produtos de marcas diferentes.

Uma das vantagens competitivas dos empreendedores locais foi à lida direta com o cliente, indicando melhor credibilidade e poderes de negociação, enquanto na empresa de grande porte, os clientes são apenas números e a burocracia na hora de fechar a venda se torna uma desvantagem competitiva, uma vez, que depende das diretrizes da matriz para negociação.

Não se nega que a vantagem de recursos da grande empresa é desproporcional, optando, os pequenos empresários a mudarem as marcas de seus produtos para conseguir se manter no mercado.

**Referências**

BARNEY, J. B.; KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline?.**Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

desarbo, w. s.; anthony di benedetto, c.; song, m.; sinha, i. Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74. 2005.

ghobadian, A. Evaluating the applicability of the miles and snow typology in a regulated public utility environment.**British Journalof Management**, 15 sep. 1998, s71-s84.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMQUEL, P. **Método de pesquisa em administração.** Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources.**Strategic management journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

INGRAM, Paul; YUE, Lori Qingyuan. 6 Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 275-303, 2008.

KUNC, Martin H.; MORECROFT, John DW.Managerial decision making and firm performance under a resource‐based paradigm.**Strategic Management Journal**, v. 31, n. 11, p. 1164-1182, 2010.

LOCKETT, Andy; THOMPSON, Steve; MORGENSTERN, Uta. The development of the resource‐based view of the firm: A critical appraisal. **InternationalJournalof Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.

MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; SILVA, E. D. Um quadro analítico para a tipologia e capacidades dinâmicas de miles e snow. RIAE - **Revista Ibero-americana de estratégia.** v. 13, n. 1, jan-mar 2014. p. 22-33.

miles, r. e.; snow, c. c.; meyer, a. d.; coleman JR, h. j. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562. 1978.

moore, m. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow. **Journalof Business Research**, v. 58, n. 5, p. 696–704. 2003.

RIBEIRO, R.; ROSSETO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção.** São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192. 2011.

SAMPIERI; R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia de pesquisa.** Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOLLOSY, M. D. **A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity**. Tese. KennesawStateUniversity. 1 abr. 2013. 165p.

WRY, Tyler; COBB, J. Adam; ALDRICH, Howard E. More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. **Academyof Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 441-488, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.