

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DAS
EMPRESAS TORRES AO PANIFICADOR E SNELL**

VICTORIA TORRES NUNES

JUIZ DE FORA

2018

VICTORIA TORRES NUNES

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DAS
EMPRESAS TORRES AO PANIFICADOR E SNELL**

Monografia apresentada pela acadêmica Victoria Torres Nunes ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018**

AGRADECIMENTOS

A Deus por me iluminar e abençoar durante este período de conhecimento e aprendizado.

Aos meus pais por todo o amor e dedicação, que me deram força e permitiram a conclusão desta etapa.

Ao meu irmão pelo companheirismo e amizade.

Ao meu namorado por estar ao meu lado em todos os momentos.

À minha querida orientadora pelo carinho e por tornar esta etapa possível e mais prazerosa.

Aos meus pais, Marisa e Edilberto, que são meu exemplo de vida e fonte de inspiração.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201__.

[Nome completo do autor]

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 13 dias do mês de julho de 2018, na sala ____ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de VICTORIA TORRES NUNES, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201426027, modalidade presencial, desta universidade, intitulado FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DA EMPRESA TORRES AO PANIFICADOR E SNELL. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de julho de 2018.

Prof. Dra. Márcia Cristina Machado

Prof. Dra. Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi

Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica	12
Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes	16
Figura 3: Formação da estratégia como um processo racional.....	18
Figura 4: Formação da estratégia como um processo negociado	18
Figura 5: Os três fluxos de informação de uma empresa.....	36
Figura 6: Linha do tempo da Torres ao Panificador e Snell.....	45
Figura 7: Organograma da Torres ao Panificador	51
Figura 8: Organograma da Snell.....	51
Figura 9: Matriz BCG para empreendedores	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das Escolas do Pensamento Estratégico	20
Quadro 2: Classificação das empresas segundo o ROB (BNDES)	23
Quadro 3: Classificação das empresas segundo ROB (SEBRAE)	23
Quadro 4: Classificação das empresas segundo n° de empregados (SEBRAE)	23
Quadro 5: Localização dos Fluxos de Informação	37
Quadro 6: Estrutura utilizada para apresentação e análise dos resultados da pesquisa	46
Quadro 7: Principais produtos do portfólio da Torres ao Panificadore Snell	49
Quadro 8: Principais fornecedores da Torres ao panificador	50
Quadro 9: Principais clientes da Torres ao panificador	50
Quadro 10: Presença dos fluxos de informação na empresa estudada	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais 29

Tabela 2: Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo a capacidade
empreendedora..... 30

Tabela 3: Fatores condicionantes do sucesso segundo a logística operacional..... 31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2002-2012 (em milhões)	24
Gráfico 2: Evolução do número de empregos por porte Brasil 2002 – 2012 (em milhões)	25
Gráfico 3: Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas Brasil 2002 – 2012 (em %).....	26

RESUMO

Este estudo visa demonstrar como ocorre o processo de formação de estratégia na pequena empresa. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o estudo de caso das empresas Torres ao Panificador e Snell como método científico. Na coleta de dados foi utilizada a análise bibliográfica e documental. Para complementar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os empresários. Os resultados da pesquisa foram divididos de acordo com os períodos identificados nas falas dos empresários, apresentados separadamente em contexto e ações estratégicas de cada período, estas análises foram baseadas no referencial teórico do trabalho. Os resultados da pesquisa apontaram para a existência da gestão estratégica na empresa; a formação de estratégia como um processo de construção permanente, apresentando elementos da Escola de Design, em seus primeiros anos de vida, mais tarde da Escola Empreendedora, da Escola de Aprendizado e Escola Ambiental; presença dos fluxos informacionais e do gerenciamento estratégico da informação e, por fim demonstrando a importância dos dirigentes na formação de estratégia.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, pequena empresa e pensamento estratégico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA	11
2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS	14
2.2.1 Conceito de Estratégia	14
2.2.2 O Processo de Formulação de Estratégia	17
2.3 A PEQUENA EMPRESA: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES	22
2.3.1 Definição Básica da Pequena Empresa	22
2.3.2 Características e Particularidades da Pequena Empresa	26
2.4 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	33
2.4.1 A Gestão Estratégica e o Planejamento na Pequena Empresa	33
2.4.2 A Gestão da Informação como base para a gestão estratégica na pequena empresa	35
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	49
4.1 AS EMPRESAS TORRES AO PANIFICADOR E SNELL	49
4.2 ANTECEDENTES DA ABERTURA DO EMPREENDIMENTO	52
4.2.1 Trajetória de vida dos empresários	52
4.2.2 Origens do Negócio	61
4.3 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	65
4.3.1 Início, Expansão e Diversificação do Negócio (1996 a 2005)	65
4.3.2 Posicionamento e Fortalecimento da Marca (2006 a 2012)	71
4.3.3 Estagnação e Adequação do Negócio (2014 a 2017)	77
4.3.4 Reestruturação do Negócio (2016 a 2018)	81
4.4 PERSPECTIVAS FUTURAS	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICES	92

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm assumido um papel cada vez mais importante dentro da economia brasileira, uma vez que não só fomentam o PIB (Produto Interno Bruto), mas também geram empregos e novas oportunidades para o país crescer e se desenvolver.

Contudo, para estudá-las é necessário considerar suas diferenças e particularidades se comparadas às grandes empresas, tais como: decisão centralizada no proprietário, estrutura pouco profissionalizada, informalidade nos processos, recursos financeiros escassos, baixa qualificação dos colaboradores, entre outras. Além destas características, as pequenas empresas também precisam lidar com a concorrência das empresas maiores, uma vez que estas exercem forte impacto no mercado e se adaptam rapidamente às mudanças.

Além das particularidades já citadas, a maioria dessas empresas não utiliza o planejamento formal. Isso, entretanto, não é suficiente para permitir a afirmação de que elas não fazem uso de um processo de formação de estratégia, apontando, assim, para a necessidade de maiores estudos que possam identificar de fato como a pequena empresa formula sua estratégia.

Tendo em vista a importância de se entender melhor as empresas deste porte, o presente estudo buscará responder a seguinte questão: como as estratégias são formuladas na pequena empresa?

Com base nesta questão, foi definido o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar como ocorre o processo de formulação de estratégia em uma pequena empresa. Esse objetivo, por sua vez, permitirá a compreensão sobre como os gestores da pequena empresa tomam as suas decisões estratégicas ao longo dos anos.

Para alcançar este objetivo optou-se por realizar a pesquisa com as empresas Torres ao Panificador e Snell, ambas sob responsabilidade de um casal de sócios, a Sra. Marisa Molina Torres Nunes e o Sr. Edilberto do Carmo Nunes. O negócio surgiu em 1996, com a abertura da Torres ao Panificador em Varginha, e foi expandido com a criação de outra distribuidora em Belo Horizonte, a Snell. As empresas atuam no setor de distribuição e comércio de produtos alimentícios.

A estrutura do presente trabalho encontra-se dividida em cinco seções. A primeira é a Introdução, que corresponde a esta seção. Já a segunda é denominada Referencial Teórico e abordará os principais conceitos e temas relacionados ao estudo: gestão estratégica, definição de estratégia, caracterização da pequena empresa e formação de estratégia em pequenas

empresas. A terceira seção irá apresentar os Aspectos Metodológicos do estudo, com o intuito de explicar como foi feita a pesquisa e quais ferramentas foram utilizadas.

Em seguida, a quarta seção do trabalho, intitulada Apresentação e Análise dos Resultados, irá tratar dos resultados encontrados na pesquisa de campo e da respectiva análise feita com base no referencial teórico. Esta seção encontra-se subdividida em três subseções: Antecedentes da Abertura do Empreendimento; Condução do Negócio e Formulação das Estratégias; e Perspectivas Futuras.

Por fim, a quinta seção, Considerações Finais, irá resumir as análises feitas na seção anterior, bem como retomar o problema de pesquisa e o objetivo, visando esclarecer não só o aprendizado adquirido com o estudo e as possibilidades de futuras pesquisas, mas também a conclusão a respeito da pesquisa realizada.

Após a quinta seção, também serão listadas as referências empregadas no trabalho, que consistem em todo o material utilizado para embasar e permitir o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa embasar a análise dos resultados da pesquisa realizada no presente trabalho, esta seção apresentará as definições, conceitos e principais abordagens teóricas sobre os temas: gestão estratégica, estratégia, pequenas empresas e a formulação de estratégia em pequenas empresas.

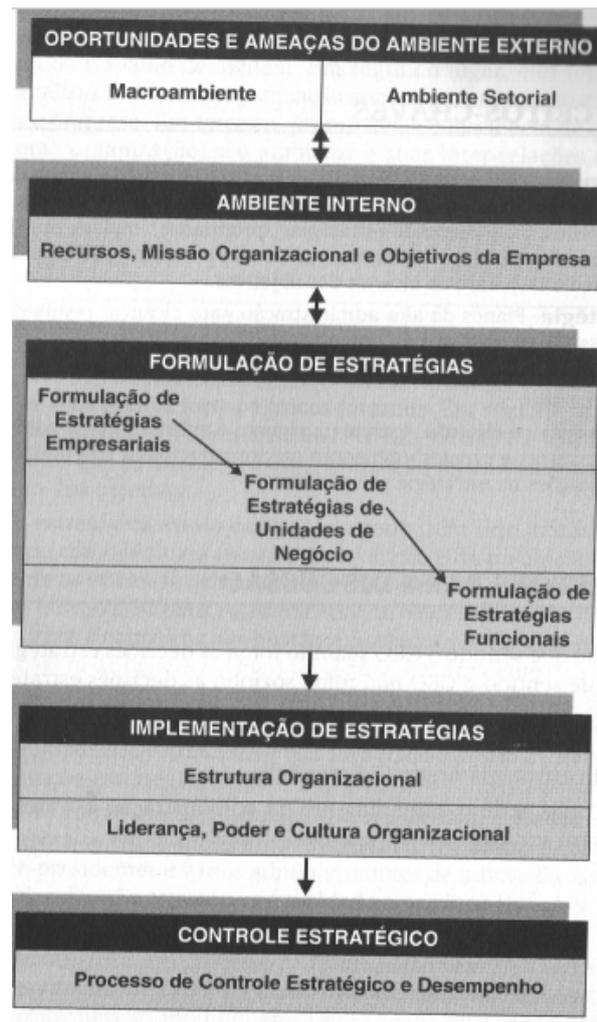
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de administração estratégica pode ser definido como um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (ALDAY, 2000, p.13). Ainda de acordo com este autor, no passado este processo era de responsabilidade do departamento de planejamento, enquanto hoje é de responsabilidade do CEO da organização, que passa a comandar o processo. O presidente, no entanto, para ser bem-sucedido no processo, conta com a ajuda de todos os departamentos da empresa.

Alday (2000) complementa que a administração estratégica pode trazer muitos benefícios para uma companhia, sendo que o principal é o aumento dos níveis de lucro. Esta conclusão, no entanto, gera controvérsias, já que os estudos antigos afirmam que o aumento da lucratividade não está relacionado com a implementação do conceito de gestão estratégica, enquanto os diversos estudos recentes reforçam que sua utilização de forma eficiente pode sim trazer maiores lucros. Para compreender melhor este conceito é importante explicar suas principais etapas e componentes.

De acordo com Wright *et al.* (2009), o processo de administração estratégica consiste em uma série de passos a serem seguidos pela alta administração, explicação semelhante à de Alday (2000), que afirma que este processo possui cinco etapas básicas, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica



Fonte: Wright (2009, p.22)

Estas etapas podem ser explicadas da seguinte maneira:

- *Etapa 1 - Execução de análise do ambiente.* Consiste na identificação e análise dos riscos e das oportunidades presentes e futuras do ambiente interno e externo, com o intuito de colaborar com o cumprimento bem-sucedido dos objetivos da organização.
- *Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional.* Visa definir a direção da organização com base em alguns indicadores: missão, que representa a razão de existir da organização; objetivos, que correspondem às próprias metas; visão, que é o que uma empresa gostaria de vir a se tornar um dia; e valores, que representam as peculiaridades desta organização e a sua filosofia norteadora.

- *Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional.* Corresponde à decisão de qual será o caminho traçado pela organização para alcançar os objetivos almejados, o que envolve não só a maneira como a empresa irá lidar com os seus concorrentes, mas também os planos de ação alternativos, que possam garantir o sucesso da organização.
- *Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional.* Consiste na aplicação das estratégias elaboradas e definidas nas etapas anteriores. Sem colocar em prática as estratégias, a empresa é incapaz de usufruir dos resultados das últimas três etapas.
- *Etapa 5 - Controle estratégico.* Tem como objetivo acompanhar constantemente o processo de Administração Estratégica, com o intuito de assegurar a sua melhoria contínua e o seu bom funcionamento.

Segundo Wright *et al.* (2009), as etapas não precisam ser discutidas sequencialmente, pois como estão inter-relacionadas podem ser conduzidas simultaneamente. Esta flexibilidade, porém, pode limitar a organização, uma vez que uma pequena mudança em uma das etapas pode afetar todas as outras etapas do processo. Outra questão essencial é o envolvimento e a comunicação a todos os colaboradores, pois quando os envolvidos apreciam a estratégia é mais fácil de garantir que as atividades rotineiras estejam condizentes com a administração estratégica e que as tarefas sejam executadas com mais eficácia. Em suma, segundo os autores, a administração estratégica pode ser entendida como o conjunto de decisões e ações que asseguram a adaptação constante da organização ao ambiente interno e externo.

A administração estratégica, também conhecida como gestão estratégica, é de suma importância não só para assegurar o bom funcionamento da organização, mas também para garantir o seu sucesso no longo prazo. Por isso, além do processo de gestão estratégica, segundo Machado (2014), é importante também compreender os seus componentes fundamentais: visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico.

O primeiro componente da gestão estratégica é a visão sistêmica, que, de acordo com a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), consiste em compreender cada processo e cada negócio, ao mesmo tempo em que enxerga o todo, com o objetivo de atingir a excelência, atendendo as necessidades de todas as partes interessadas. Em concordância ao que foi exposto pela FNQ, Machado (2014) afirma que a visão sistêmica deve ser uma capacidade do gestor, uma vez que é de sua responsabilidade compreensão não apenas das relações presentes dentro da organização, mas também daquelas que compõem o ambiente externo das mesmas.

Ambas as fontes também convergem para a ideia de que a visão sistêmica impacta diretamente no desempenho organizacional, já que quando uma das partes é afetada todas as outras sofrem consequências, pois estas estão interligadas e dependem umas das outras.

Já o segundo componente da Administração Estratégica é o pensamento estratégico, que “reflete a concepção que o gestor tem da organização e de sua gestão, baseada no seu aprendizado e nas experiências adquiridas ao longo dos anos” (MACHADO, 2014, p.11).

Pode-se dizer que o pensamento estratégico consiste, portanto, em estabelecer prioridades, com base na visão sistêmica, para enfrentar as ameaças e usufruir das oportunidades do meio em que a organização se encontra. As decisões tomadas irão refletir principalmente o pensamento estratégico do gerente da organização, que sempre irá levar em conta os objetivos estabelecidos para o curto, médio e longo prazo.

Por fim, o terceiro componente da Administração Estratégica é o planejamento estratégico, que, segundo Machado (2014), corresponde à ferramenta metodológica utilizada para definir as diretrizes estratégicas da organização. O planejamento, no entanto, não terá sentido sem o apoio da visão sistêmica e do pensamento estratégico, uma vez que segundo Alday (2000) e Machado (2014), esta metodologia deve consistir não em um fim, mas em um meio que orienta a definição das diretrizes estratégicas da organização.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS

2.2.1 Conceito de Estratégia

Segundo Nicolau (2001), apesar das diversas possibilidades de definição do conceito de estratégia, existem algumas descrições convergentes: inseparabilidade entre organização e meio envolvente, que ao mesmo tempo em que limita as atividades, pode também oferecer oportunidades à organização; importância da estratégia para a decisão estratégica do futuro; responsabilidade da organização como um todo de elaborar e conceber as estratégias; possibilidade de definir a estratégia em nível global ou funcional; todas as organizações possuem estratégias implícitas e explícitas subjacentes, assim como podem possuir estratégias planejadas ou realizadas.

Como ponto principal de convergência de definição de estratégia tem-se os 5 Ps, pois estes são amplamente utilizados pelas organizações, uma vez que podem ser aplicados a qualquer empresa, de acordo com a necessidade do seu mercado. Segundo Mintzberg *et. al.*

(2010) e Mintzberg *et. al.* (2007), a definição de estratégia é pautada em cinco conceitos fundamentais, os chamados 5 Ps para a estratégia.

O primeiro P é de Plano, este trata a estratégia como o caminho para se chegar ao objetivo pretendido, ou seja, como um guia de ação para o futuro, uma vez que pode ser considerado equivalente à estratégia pretendida da organização. Este tipo de estratégia possui duas características básicas: é elaborada de forma consciente e proposital; e criada antes da ação a qual será aplicada.

O segundo P é de Padrão e se diferencia da estratégia como Plano, já que é baseada em experiências passadas, que serão aplicadas no presente. Em outras palavras, corresponde à repetição de atitudes que foram bem-sucedidas anteriormente. A estratégia como padrão, seja ela pretendida ou não, envolve a consistência no comportamento. Sendo assim, pode-se dizer que a estratégia como padrão pode ser comparada com a estratégia realizada, pois esta visa manter estratégias que vêm dando certo.

As estratégias entendidas como plano e padrão são independentes uma da outra, pois enquanto a primeira nem sempre irá se realizar, a segunda pode surgir sem nem mesmo ter sido preconcebida.

O terceiro P é o de Posição, que consiste na estratégia como a relação entre o espaço que o produto ocupa no mercado e a posição que a empresa pretende ocupar no seu setor. Portanto, para este tipo de estratégia, a organização precisa conhecer profundamente seus concorrentes e se posicionar de forma a garantir o seu sucesso no longo prazo. Pode-se afirmar que esta estratégia consiste basicamente em definir qual a localização da organização no ambiente.

Ao relacionar esta estratégia com as duas anteriores, Mintzberg *et al.* (2007), discutem que a estratégia como posição pode ser compatível com qualquer uma das duas, uma vez que permite tanto pré-selecionar uma posição e alcançá-la por meio de um plano ou pretexto e/ou pode ser alcançada/encontrada, através de um padrão de comportamento. Os autores ainda afirmam que a estratégia como posição pode ser considerada uma estratégia política, já que é utilizada para subverter forças legítimas de competição.

Já o quarto P é o de Perspectiva, que corresponde a uma estratégia pautada na mente coletiva, que representa a união de pessoas através de pensamentos e/ou comportamentos comuns. Os autores afirmam ainda que a estratégia como perspectiva consiste não só em uma posição escolhida, mas também em uma forma fixa de encarar o mundo. De maneira filosófica, pode-se dizer que a estratégia está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Desta forma, pode-se dizer que a estratégia como perspectiva aponta

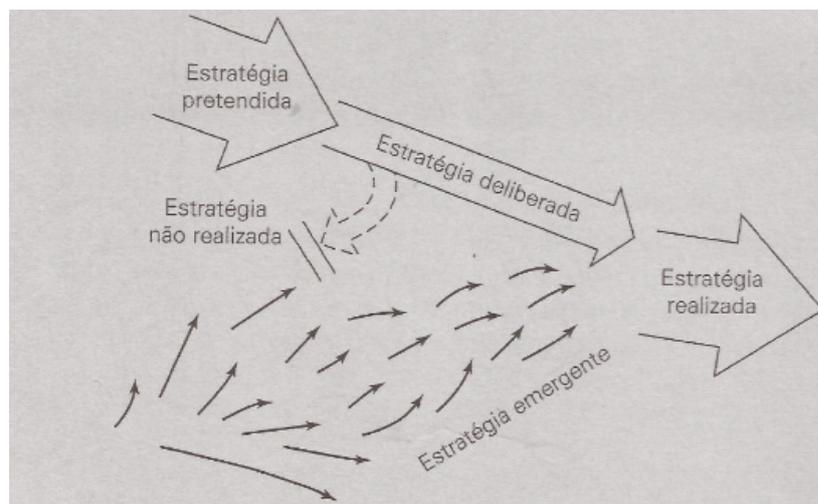
para concepção de negócio da organização; uma concepção compartilhada por todos os seus *stakeholders*.

O quinto P é de Pretexto, que consiste basicamente na definição e consequente divulgação de falsas estratégias pela organização, apenas para enganar o seu concorrente e fazê-lo agir de forma errônea. Esta estratégia é, em suma, uma “manobra” utilizada para superar o concorrente.

Outros dois conceitos importantes são os de Estratégia Deliberada e Estratégia Emergente. De acordo com Nicolau (2001), a formação de estratégia nas organizações está relacionada ao “grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planejadas que se realizam conforme previsto”.

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), as estratégias de uma organização podem ser classificadas em deliberadas e emergentes, como demonstrado na Figura 2. A primeira se refere as que foram realizadas exatamente como o planejado, por meio de um processo controlado, já a segunda corresponde aos padrões de ação executados devido a intenções ou não. No caso da estratégia deliberada, o foco é o controle, enquanto no caso da estratégia emergente, é a aprendizagem, podendo surgir a partir de um colaborador apenas ou a partir de um grupo que trabalhe em qualquer nível da organização.

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010, p.19)

Contudo, Nicolau (2001) afirma que utilizar apenas uma estratégia ou outra não é o mais usual, na maior parte das vezes a estratégia adotada por uma organização situa-se entre a estratégia deliberada e a emergente. Em concordância ao que foi exposto, Mintzberg *et al.*

(2010) afirmam que quase nenhuma estratégia é totalmente deliberada, assim como poucas são totalmente emergentes. Segundo os autores, na realidade as organizações devem utilizar estratégias que exerçam controle ao mesmo tempo em que fomentam o aprendizado. Em suma, estes autores acreditam que os estrategistas eficazes são capazes, através da reflexão a respeito das condições do ambiente, de prever e reagir aos acontecimentos inesperados.

2.2.2 O Processo de Formulação de Estratégia

O processo de formulação da estratégia de uma organização pode ser compreendido a partir de diferentes estudos a respeito do tema. Neste trabalho será exposto o ponto de vista de dois autores em particular: Nicolau (2001), que aborda três processos diferentes para a formação de estratégia e Mintzberg *et al.* (2010), que apresentam a proposta das dez escolas sobre o pensamento estratégico.

2.2.2.1 Formação de estratégia de maneira racional, negociada ou em construção permanente

Nicolau (2001) considera três linhas básicas de formação da estratégia: processo racional e formal; processo negociado; e processo em construção permanente.

A estratégia como um processo racional e formal consiste em uma sequência de etapas, pré-definidas por meio de critérios racionais e analíticos, com o objetivo de orientar os gestores na escolha de estratégias e consequente tomada de decisão. A autora ainda enfatiza a importância de um plano para que este tipo de processo funcione, já que estratégias de longo prazo dependem da organização e do planejamento feitos com antecedência.

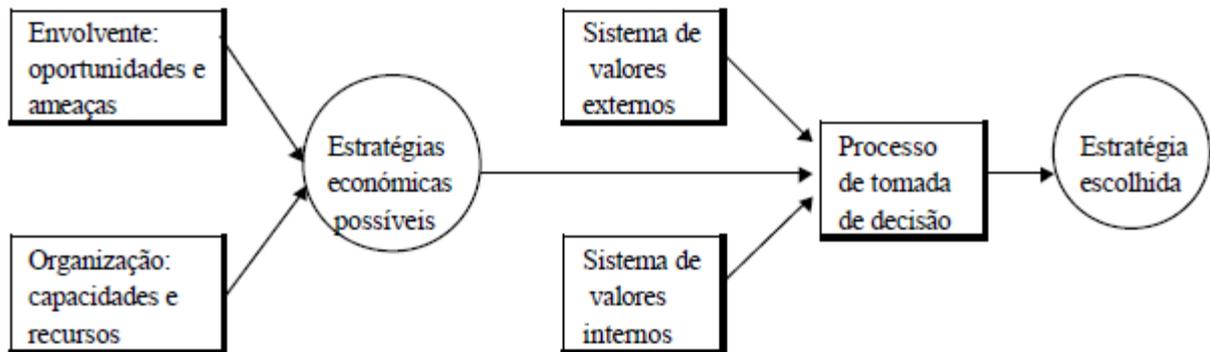
De acordo com Steiner e Miner (1977, p.32³ *apud* Nicolau 2001)

O planejamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Na Figura 3, é possível compreender melhor como funciona a estratégia como processo racional e formal.

³STEINER, G. A.; J. B. MINER. *Management policy and strategy- Text, Rweadings and Cases.* McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

Figura 3: Formação da estratégia como um processo racional



Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

Já a formação de estratégia, do ponto de vista de outros autores, funciona como um processo negociado, visto que apenas as pessoas possuem objetivos e, por isso, é necessário um consentimento de todos os grupos sociais envolvidos. Esta ideia vai contra a de racionalidade econômica, defendida pela abordagem da formação de estratégia racional. Por outro lado, Thietart (1984⁴apud Nicolau 2001), tem uma opinião que valoriza os dois processos ao mesmo tempo, pois entende o plano como um instrumento também utilizado na formação de estratégia, porém secundário. O processo negociado pode ser melhor compreendido através da Figura 4.

Figura 4: Formação da estratégia como um processo negociado



Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

O processo de formação de estratégia, no entanto, pode ser mais complexo do que as duas propostas já citadas, uma vez que elas não descrevem todas as dimensões presentes no

⁴THIETART, R.-A. *La Stratégied'entreprise*, McGraw-Hill, 1984.

mesmo. Com o intuito de abranger esta complexidade, surge a formação de estratégia por meio de um processo de construção permanente, que leva em consideração os acontecimentos externos à organização, que podem gerar impactos significativos e, muitas vezes, imprevisíveis para a organização. Esta proposta diverge, portanto, da ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida de forma ordenada e controlada.

Nicolau (2001) explica que a estratégia, de acordo com o processo de formação de estratégia por meio de uma construção permanente, vai se formando através da aprendizagem sobre o meio envolvente, das capacidades internas da organização e da forma mais adequada de se estabelecer uma relação entre elas. O que faz com que as ações futuras gerem comportamentos convergentes que irão configurar a estratégia.

Apesar das três definições acima terem sido apresentadas de forma independente, elas não são excludentes e, por isso, na prática, os três processos podem ser utilizados em conjunto dentro da mesma organização.

2.2.2.2 Escolas do Pensamento Estratégico

Mintzberg *et al.* (2010) reúnem os estudos e teorias do pensamento estratégico em dez escolas, que podem ser enquadradas em três grupos distintos: prescritivas, descritivas e configurativas. No Quadro 1 a seguir é possível verificar quais escolas se enquadram em cada grupo.

Quadro 1 – Classificação das Escolas do Pensamento Estratégico

Tipos de Escolas	Descrição dos Tipos de Escolas	Escolas que se enquadram
Prescritivas	Prescrevem o processo ideal para formular a estratégia, são mais preocupadas em <i>como as estratégias devem ser formadas</i> , do que no <i>como elas são formadas</i> de fato. Para estas escolas o modelo que prescreve é o melhor e o único caminho para formular a estratégia.	Escola do Design Escola do Planejamento Escola do Posicionamento
Descritivas	Preocupam-se menos com a prescrição dos comportamentos estratégicos ideais e mais com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas, ou seja, em entender o que ocorre na prática e o que leva ao sucesso. Tentam, assim, entender como as organizações que não seguem modelos conseguem ser bem-sucedidas sem necessariamente o apoio de um modelo.	Escola Empreendedora Escola Cognitiva Escola do Aprendizado Escola do Poder Escola Cultural Escola Ambiental
Configurativa	Mostra como todas as teorias e escolas se complementam e possuem o seu lugar (Não é classificada como prescritiva, nem como descritiva).	Escola da Configuração

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg *et al.* (2010)

A primeira escola é a Escola do Design, na qual a formação de estratégia ocorre por meio de um processo simples e informal de concepção. Este processo se baseia na avaliação das condições do ambiente interno e externo, com o intuito de posicionar a empresa da melhor forma. A formulação da estratégia, no entanto, é pautada apenas no ponto de vista do executivo principal da organização, que sozinho cria e valida a estratégia.

A Escola do Planejamento, que é derivada da Escola de Design, exige maior controle e definições mais elaboradas, já que o processo de formulação da estratégia é extremamente formal, detalhado e complexo. Diferentemente do que acontece na Escola de Design, aqui a responsabilidade pelo processo de formulação da estratégia é de uma equipe de planejadores e tem o aval do executivo principal.

Já a Escola de Posicionamento utiliza um processo analítico de formação estratégica. Diferentemente do que acontece nas demais escolas prescritivas, seus defensores acreditam que existem poucas estratégias válidas e que cabe ao analista selecionar a melhor estratégia para a organização, de acordo com a sua interpretação da realidade. Para a Escola de Posicionamento a estratégia pode ser entendida como a posição mais lucrativa que uma empresa pode ocupar, sendo que as estratégias podem se repetir e ser utilizadas por toda e qualquer organização, uma vez que são consideradas genéricas.

A Escola Empreendedora, por sua vez, apresenta um processo de formação de estratégia visionário, uma vez que a estratégia está relacionada com o P de Perspectiva. Ela é pautada nos valores e percepções do empreendedor, que tem uma visão do futuro da organização e uma capacidade de gerenciar no longo prazo. Ele é capaz de motivar todos da organização com a sua visão e, apesar de formular a estratégia global, dá liberdade para o restante da empresa participar da definição das estratégias funcionais. Portanto, o processo é deliberado e emergente ao mesmo tempo, o que permite a inovação e diferenciação constante. Entretanto, a organização torna-se dependente do líder empreendedor.

A Escola Cognitiva apresenta um processo de formação estratégica mental, pois consiste na maneira como os estrategistas interpretam as informações vindas do ambiente e as transformam em modelos e esquemas mentais. Esta Escola, portanto, reconhece o processo mental criativo do estrategista, apesar da subjetividade presente. Sua dificuldade está justamente em compreender como a mente humana funciona, o que, por sua vez, traz ganhos para a psicologia cognitiva.

A Escola de Aprendizado é pautada em um processo emergente de estratégia, que permite o aprendizado constante. Isto porque, com base nas experiências vividas, os indivíduos compreendem o presente e podem criar novos padrões, que não foram planejados anteriormente à ação. Desta forma, pode-se dizer que o papel do líder passa a ser de gerenciar o processo de aprendizado proveniente das estratégias emergentes, que surgem a qualquer momento. O diferencial desta escola em relação à Escola Empreendedora está no fato de que esta não depende de um líder visionário, já que o processo emergente de estratégia leva em conta conhecimentos coletivos e individuais para criar novas estratégias.

A Escola do Poder é vista como um processo de formulação da estratégia pautado na negociação, impulsionada pela política e pelo poder presentes nas relações dentro e fora da organização. A política pode ter um papel positivo quando permite a quebra de barreiras estabelecidas e inflexíveis, mas também pode ser prejudicial quando a cultura e opinião do restante da organização são desprezadas. No caso do poder, ele é dividido em dois: o

micropoder, que consiste no processo pautado na persuasão e contato direto com o negociador, e no macropoder, que envolve a influência de parcerias e alianças para exercer seu poder.

A Escola Cultural descreve a formulação de estratégia como um processo coletivo, pautado nos valores, percepções e anseios comuns aos indivíduos, ou seja, na cultura organizacional. O que implicitamente é resultado de um processo de socialização intenso, que faz com que as pessoas inconscientemente adquiram um pensamento comum. O problema relacionado este tipo de processo é o da dificuldade de se criar novas estratégias, uma vez que isso implica em uma nova aculturação e padronização de pensamentos.

A Escola Ambiental, por sua vez, apresenta um processo de formulação da estratégia reativo, ou seja, a organização se movimenta e cria estratégias de acordo com o ambiente em que está inserida. Neste caso, ela é passiva com relação à criação de estratégias. Em suma, nesta escola, os estrategistas pautam suas estratégias nas percepções que possuem do ambiente que circunda a organização.

Por fim, a Escola da Configuração defende o processo de formulação de estratégia como sendo de transformação. Para os estudiosos desta escola, cada organização apresenta um tipo de configuração, que é o conjunto da própria organização e do meio em que está inserida. Desta forma, cada organização é composta por um conjunto de características e comportamentos específicos, o que significa dizer que para a organização promover mudanças estratégicas, ela precisa modificar a sua configuração. Os estudos desta abordagem demonstram que ao longo dos anos, a organização pode assumir diferentes configurações, que por sua vez, exigirão um tipo de processo de formulação de estratégia condizente com estas diferentes realidades.

A próxima seção abordará algumas questões importantes acerca da pequena empresa, foco de estudo deste trabalho.

2.3 A PEQUENA EMPRESA: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES

2.3.1 Definição Básica da Pequena Empresa

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criado pela *Lei Complementar de N° 123/2006*, determina que as empresas sejam classificadas através da Receita Operacional Bruta (ROB) ou através da renda anual de clientes pessoas físicas. No

Quadro 2 é demonstrada a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), com base nesta lei.

Quadro 2: Classificação das empresas segundo o ROB (BNDES)

Classificação	Receita Operacional Bruta ou Renda Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: elaborado pela autora com base em BNDES (2017)

Já o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) além de classificar as empresas de acordo com a ROB, demonstrado no Quadro 3, também as classifica por meio do número de empregados, tendo como base as pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tal como apresentado no Quadro 4. É importante ressaltar que a classificação pode variar dependendo da modalidade empresarial.

Quadro 3: Classificação das empresas segundo ROB (SEBRAE)

	Receita Operacional Bruta
Microempreendedor Individual	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	Igual ou inferior à R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360 mil reais e um centavo até R\$ 4 milhões e 800 mil.

Fonte: elaborado pela autora com base em SEBRAE (2017)

Quadro 4: Classificação das empresas segundo nº de empregados (SEBRAE)

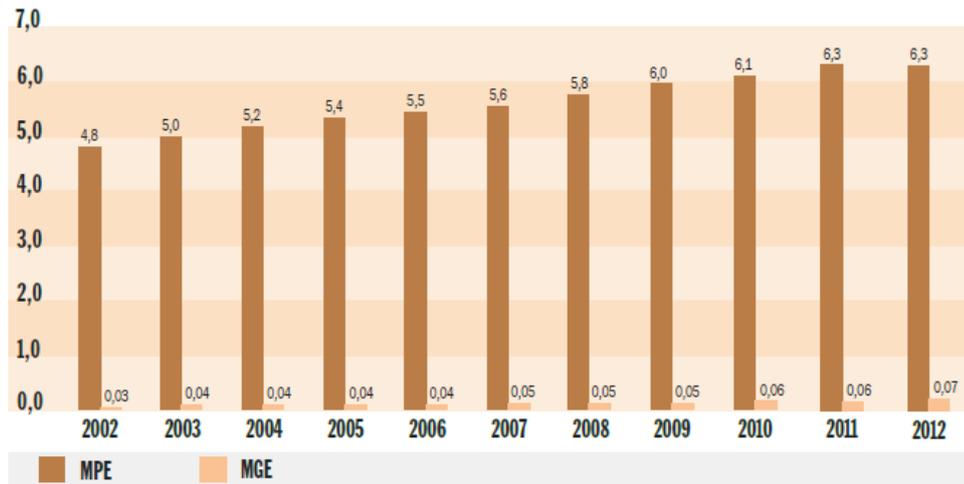
	Comércio e Serviço	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Com até 19 empregados
Pequena Empresa	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Média Empresa	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande Empresa	Mais de 100 empregados	Mais de 500 empregados

Fonte: elaborado pela autora com base em SEBRAE (2017)

Tendo em vista a importância da pequena empresa, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com a DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), por meio do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, trouxe informações pertinentes a respeito do perfil e do

funcionamento das micro e pequenas empresas. De acordo com este Anuário, no período de 2002 a 2012, houve um aumento de 30,9% do número de estabelecimentos de MPEs, como pode ser visto no Gráfico 1.

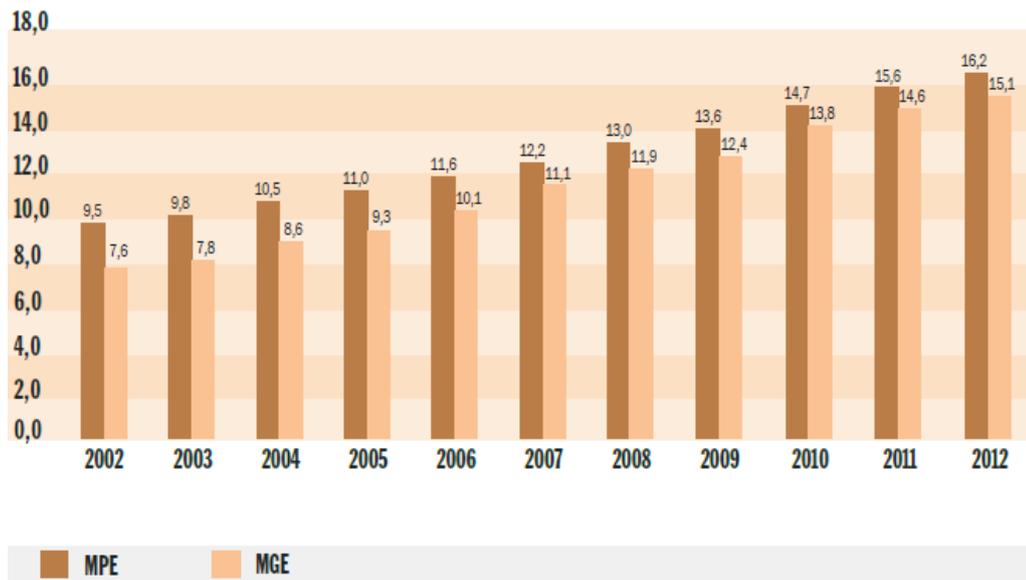
**Gráfico 1: Evolução do número de estabelecimentos por porte
Brasil 2002-2012 (em milhões)**



Fonte: DIEESE (2013, p. 28)

Como consequência do crescimento do número de estabelecimentos por porte no Brasil, a quantidade de empregos formais gerados por estes estabelecimentos quase dobrou, como demonstrado no Gráfico 2.

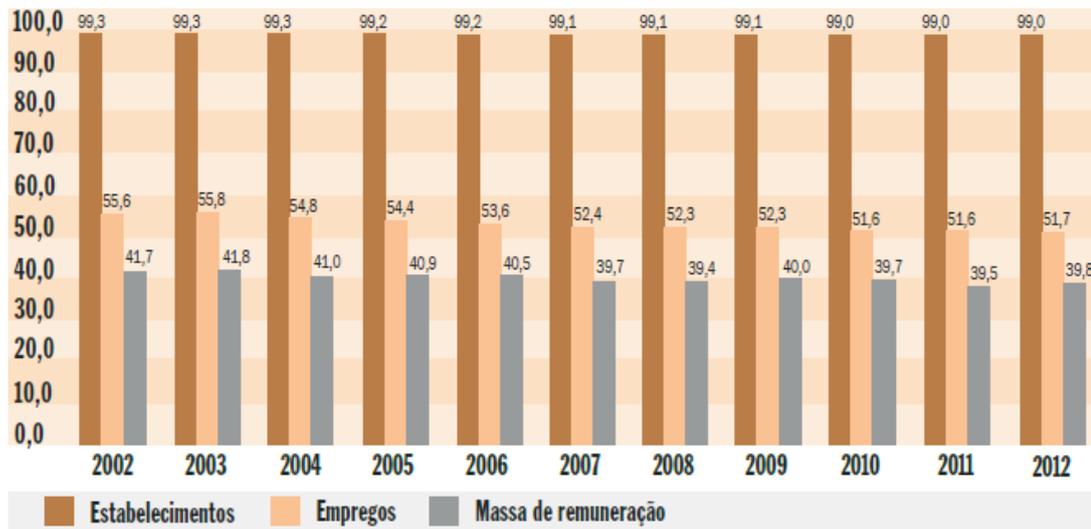
**Gráfico 2: Evolução do número de empregos por porte
Brasil 2002 – 2012 (em milhões)**



Fonte: DIEESE (2013, p. 30)

Como resultado, em 2012, as MPEs representavam em média 99% dos estabelecimentos e quase 52% dos empregos formais de estabelecimentos não agrícolas do país e aproximadamente 40% da massa de salário paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. O que ressalta a relevância destas empresas para o país como um todo, uma vez que elas constituem a maior parcela dos empreendimentos e geram boa parte dos empregos. Dados demonstrados no Gráfico 3.

Gráfico 3: Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas Brasil 2002 – 2012 (em %)



Fonte: DIEESE (2013, p. 31)

Devido à importância das MPMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas), o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) estabelece ações específicas para incentivar e apoiar o crescimento das empresas deste porte, uma vez que as pequenas empresas geram empregos e renda para todo o país, assim como colaboram para o aumento da competitividade entre as empresas brasileiras e fortalecimento do mercado.

2.3.2 Características e Particularidades da Pequena Empresa

De acordo com Melo e Ésther (2006), a pequena empresa possui um quadro gerencial reduzido em comparação com a grande empresa e os colaboradores, na maior parte das vezes, estão ligados diretamente ao proprietário/gerente. Ademais, boa parte das empresas de pequeno porte possui uma estrutura familiar, geralmente pouco ou nada profissionalizada, com colaboradores sem a qualificação adequada e tendo como base decisões e ações de curto prazo, voltadas para a resolução dos problemas cotidianos. Dentro do seu nicho, um mercado protegido, a pequena empresa pode até sobreviver com esta estrutura, mas se quiser crescer terá que reavaliar suas práticas.

As falhas gerenciais das empresas de pequeno porte, ainda segundo Melo e Ésther (2006), podem estar diretamente relacionadas com a falta de um planejamento mais abrangente (estratégico) antes de abrir o negócio, já que o empresário não leva em

consideração questões cruciais para o entendimento da viabilidade de se abrir o negócio ou não. Entre as questões cruciais pode-se citar: falta de capital de giro; problemas financeiros; ponto/local inadequado; e falta de conhecimentos gerenciais. Sendo assim, pode-se dizer que, se o proprietário tivesse realizado um planejamento prévio e uma pesquisa de mercado, ele poderia ter percebido a existência ou não da fatia de mercado.

Outra questão citada como dificuldade da pequena empresa é a baixa capacitação gerencial que, de acordo com Melo e Ésther (2006), está relacionada com dois fatores principais: a maior parte destas empresas é familiar; e o tamanho/porte da empresa faz com que o empresário tenha uma visão de futuro apenas de curto prazo.

Por fim, pode-se perceber que a falta de habilidade gerencial, ainda segundo estes autores, tem levado estas empresas a enfrentar situações difíceis, que acabam levando ao seu fechamento.

Tendo em vista estas dificuldades, os próximos tópicos irão abordar os principais motivos para o fracasso das pequenas empresas, assim como os motivos para que elas possam ser bem-sucedidas. Além disso, serão descritas maneiras de enfrentar os principais dilemas existentes na pequena empresa, levando em consideração as suas particularidades em comparação com as grandes empresas.

2.3.2.1 Motivos para o fracasso

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2007), a taxa de mortalidade é o principal indicador de desempenho dos pequenos negócios e, por isso, a cada dois anos estas instituições realizam um estudo para apurar o valor do indicador. O resultado cresceu significativamente no período de recessão econômica: empreendimentos abertos em 2012 e com término em 2014 correspondiam a 23% dos negócios abertos em 2012. Enquanto as empresas abertas em 2014 e com previsão de término em 2016, representavam 33% dos empreendimentos abertos em 2014.

A taxa de mortalidade claramente piorou devido à recessão econômica. No entanto, existem alguns motivos para a taxa ser sempre alta, mesmo fora da época de crise. Conforme Mattar (1998), os motivos do insucesso das pequenas empresas estão divididos em duas categorias: motivos internos e motivos externos. De acordo com o autor, os motivos internos correspondem aos pontos tidos como fracos dentro da empresa e os motivos externos são entendidos como todos os fatores fora do ambiente organizacional, sobre os quais as empresas não possuem controle, dificultando, assim, a sua sobrevivência.

Como motivos internos, ainda segundo Mattar (1998), pode-se citar: a baixa capacidade de adaptação às mudanças impostas pelo meio; vinculação estreita entre empresa-empresário, uma vez que os objetivos e bens da empresa se confundem com os objetivos e bens do empresário; recursos financeiros escassos, na maior parte das pequenas empresas a margem de lucro com que estas empresas operam não é suficiente para pagar os custos de terceiros e não existe sobra para constituir o capital próprio; e a baixa qualificação não só dos funcionários da empresa, mas também do próprio proprietário.

Desta forma, pode-se dizer que por mais que alguns empresários possuam formação, ela nem sempre é voltada para o gerenciamento de um negócio, pois muitos cursos focam apenas na teoria e não proporcionam vivência prática. Por isso, pode-se afirmar que na maior parte das vezes, segundo Chér (1991), a própria inexperiência destes empresários leva ao fracasso de suas empresas, que ocorre muitas vezes de forma precoce, devido à falta de conhecimento a respeito do ramo e de como gerenciar/administrar um negócio.

Além dos motivos internos, Mattar (1998) também acredita que alguns motivos externos prejudicam o sucesso das pequenas empresas, são esses: “efeito sanduíche”, caso em que a empresa precisa respeitar tanto os preços impostos pelos fornecedores, quanto os preços de venda impostos pelos clientes, o que a coloca em uma situação difícil; disponibilidade baixa de créditos disponíveis a estas, já que elas são consideradas de alto risco e, por isso, possuem dificuldades de conseguir financiamentos suficientes para a sua sobrevivência; e, por último, tem-se a grande influência que as grandes empresas exercem sobre o mercado, já que elas oferecem salários e benefícios que uma pequena empresa não pode oferecer, o que dificulta a aquisição de bons profissionais por parte destas. Motivo inclusive já discutido também nas questões internas de insucesso. Ainda com relação aos fatores externos, algumas empresas reforçam outras questões responsáveis pelo término das atividades da empresa, como: governo, inflação, mercado, concorrentes, juros altos cobrados pelos bancos e até mesmo a infidelização dos clientes.

2.3.2.2 Motivos para o sucesso

Em contrapartida, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) também possuem motivos para serem bem-sucedidas, uma vez que possuem facilidades financeiras, como, por exemplo, o BNDES FGI (Fundo Garantidor para Investimentos). Este Fundo surgiu como complementar das garantias oferecidas pelas MPEs às instituições de financiamento, uma vez que estas não conseguiam ter acesso ao crédito, pois não ofereciam garantias o suficiente

para tomar um financiamento. Outro exemplo de facilidade oferecida pelo BNDES é o Cartão BNDES, que tem como objetivo financiar os investimentos feitos por estas empresas. Este cartão funciona como um crédito rotativo e pré-aprovado, que oferece financiamento automático em até 48 meses, com prestações fixas e iguais, além de possuir taxas de juros atrativas.

Como motivo de sucesso das Micro e Pequenas Empresas tem-se também o Simples Nacional, regime instituído pela Lei 9.317/96, que visava simplificar o recolhimento dos tributos e contribuições por parte das MPEs. A Lei 9.317/96, no entanto, foi substituída pela Lei Complementar nº 123, e, posteriormente, pela Lei Complementar nº 147, que foi criada com o intuito de definir as normas gerais de tratamento diferenciado a ser dado às MPEs.

As pequenas empresas não possuem apenas facilidades ligadas a questão financeira, existem outros pontos que contribuem para o sucesso das mesmas, como citado em estudo realizado pelo SEBRAE (2007), no qual os empresários apontam os fatores considerados como essenciais para o sucesso das empresas de pequeno porte. Estes fatores se dividem em três: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. O primeiro fator se refere às habilidades gerenciais, que correspondem ao conjunto: bom conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas, estas habilidades preparam o empresário para interagir com o mercado em que se enquadra e ao mesmo tempo para conduzir bem os seus negócios. A Tabela 1 a seguir demonstra a porcentagem de empresários que responderam se o fator habilidades gerenciais era considerado importante ou não para o sucesso da empresa.

Tabela1: Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais

Habilidades gerenciais	Status	Percentual de empresários			
		2005	2004	2003	2002-2000
Bom conhecimento do mercado onde atua	ativas	53	52	52	49
	extintas	56	39	45	
Boa estratégia de vendas	ativas	53	53	46	48
	extintas	50	55	50	

Fonte: SEBRAE (2007, p. 33)

É interessante citar, que, de acordo, com os dados acima, percebe-se que os empresários das empresas ativas colocam o fator *bom conhecimento do mercado onde atua* como o mais essencial, enquanto os empresários das empresas extintas colocam o fator *boa*

estratégia de vendas como mais importante. O primeiro caso consiste na identificação da sua clientela e dos seus respectivos desejos, além de buscar a melhor forma de adquirir os produtos desejados. Já o segundo caso, se refere à definição do preço de acordo com o mercado em que atua, estratégia de promoções, *marketing*, entre outras questões.

A capacidade empreendedora, segundo fator estudado, é composta por criatividade, perseverança e coragem de assumir os riscos do negócio; apesar de muitas destas habilidades serem natas, estas podem ser aprimoradas. Os fatores responsáveis pelo sucesso da empresa de acordo com a capacidade empreendedora podem ser avaliados com base na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo a capacidade empreendedora

Percentual de empresários					
Capacidade empreendedora	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Criatividade do empresário	ativas	44	45	42	31
	extintas	40	34	40	
Empresário com persistência/perseverança	ativas	46	44	42	28
	extintas	38	37	42	
Aproveitamento das oportunidades de negócio	ativas	34	37	34	29
	extintas	28	41	34	
Capacidade de liderança do empresário	ativas	23	26	21	25
	extintas	20	22	24	
Capacidade do empresário para assumir riscos	ativas	24	23	22	-
	extintas	23	27	27	

Fonte: SEBRAE (2007, p. 34)

A partir da interpretação dos dados da tabela é possível afirmar que tanto para as empresas ativas como para as empresas inativas, os fatores relacionados com a capacidade empreendedora tidos como mais importantes para o sucesso de uma empresa são *criatividade* e *persistência/perseverança*.

Já o terceiro fator corresponde à logística operacional, ou seja, as bases para criação, sustentação e desenvolvimento da atividade empresarial, assim como à maneira como os recursos são geridos, que deve ser sempre eficiente e sustentável ao mesmo tempo. A importância dos fatores que integram a logística operacional pode ser melhor compreendida através da Tabela 3.

Tabela 3: Fatores condicionantes do sucesso segundo a logística operacional

Percentual de empresários					
Logística operacional	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Escolha de um bom administrador	ativas	46	49	48	31
	extintas	55	50	55	
Uso de capital próprio	ativas	37	37	33	29
	extintas	44	51	47	
Reinvestimento dos lucros na empresa	ativas	33	32	28	23
	extintas	24	23	22	
Acesso a novas tecnologias	ativas	27	29	29	17
	extintas	22	21	19	
Terceirização das atividades por meio das empresas	ativas	5	6	5	
	extintas	4	6	5	

Fonte: SEBRAE (2007, p. 35)

De acordo com a tabela acima, para as empresas já extintas, assim como para as empresas ativas os fatores relacionados à logística operacional tidos como mais importantes são a *escolha de um bom administrador* e o *uso de capital próprio*, fatores estes subjetivos, uma vez que não podem ser observados nas empresas.

Em suma, pode-se dizer que para os empresários entrevistados, o sucesso das micro e pequenas empresas está fortemente relacionado com: conhecimento do mercado em que atua; boa estratégia de vendas; persistência, perseverança e criatividade; bom administrador e busca pela utilização de capital próprio.

2.3.2.3 Maneira de enfrentar os dilemas empresariais

Tendo em vista que as pequenas empresas estão expostas a fatores específicos que contribuem tanto negativamente quanto positivamente para a sua sobrevivência, pode-se afirmar que estas também possuem uma maneira diferente de lidar com certos dilemas empresariais. Segundo Melo e Ésther (2006), estes dilemas podem ser divididos em seis questões:

- *Espaço estratégico*: nas pequenas empresas o dilema está entre conquistar resultados de longo prazo *versus* conquistar resultados de curto prazo, uma vez que o responsável por estes resultados, na maior parte das vezes, são os gerentes. Apesar de na pequena

empresa eles estarem mais próximos do proprietário, não são envolvidos nas decisões estratégicas para definir como alcançar tais resultados. Isto acontece porque nem sempre o empresário confia fielmente no seu gerente, o que impede este último de contribuir efetivamente na definição da melhor estratégia para a empresa em cada momento, acarretando em consequências negativas para ambos – proprietário e gerente.

- *Espaço estrutural*: neste caso, o dilema enfrentado pelas pequenas empresas é o de flexibilidade *versus* falta de controle. Estas empresas possuem uma estrutura mais rasa, o que favorece a flexibilidade dos níveis hierárquicos, já que os colaboradores podem ocupar cargos mais abrangentes. Entretanto, esta mesma vantagem pode trazer o risco de falta de controle e dificuldade de manter a eficácia, o que acaba por exigir certa burocratização, contradizendo, assim, a flexibilidade já citada.
- *Espaço tecnológico*: corresponde à “divisão do trabalho, à especificação das funções e do tipo de tecnologia necessária para a produção”. Existem dois dilemas envolvendo esta questão: garantir simultaneamente custos baixos e resultados altos; e conciliar aderência aos processos com inovação e adequação às mudanças. Na pequena empresa, este dilema é acentuado, pois apesar do gerente não tomar decisões estratégicas, este deve não só garantir custos baixos e bons resultados, como também deve assegurar que os processos serão cumpridos sem prejudicar a capacidade de inovação da organização.
- *Espaço humano*: a relação empregado-empregador na pequena empresa é mais próxima do que em uma grande empresa, o que torna o ambiente empresarial mais propício às relações agradáveis e sinceras. Estas empresas, no entanto, precisam ter o cuidado de não deixar estes relacionamentos influenciarem na cobrança de bons resultados. O mesmo ocorre com os clientes, que também estão mais próximos do proprietário e, por isso, se sentem no direito de ter privilégios. Neste caso, a empresa deve sim personalizar o seu atendimento, mas deve também atentar para não ceder seus preços a ponto de se prejudicar. E, por fim, com relação aos recursos humanos da pequena empresa devem-se respeitar as diferenças de cada colaborador, sem dar tratamento diferenciado aos mesmos, para que a empresa não seja tachada como injusta.
- *Espaço cultural*: o dilema relacionado a esta questão é o de manter uma cultura forte em paralelo com uma capacidade de adaptação constante às mudanças. As empresas

menores teoricamente teriam maior facilidade para lidar com esta questão, uma vez que sua complexidade é menor. Entretanto, na prática, esta ideia acaba por ser errônea, já que o próprio proprietário pode não ter uma tendência a inovar com frequência, o que desestimula a empresa como um todo a inovar. Esta posição acaba mantendo a cultura forte, porém ela fica estagnada no tempo.

- *Espaço político*: as empresas de pequeno porte, na maior parte das vezes, possuem relações de autoridade mais flexíveis e menos controladoras, o que gera uma agilidade maior na execução dos processos organizacionais. Em contrapartida, assim como nas grandes empresas, a pequena empresa precisa lidar com jogos de poder, já que em uma negociação, todas as partes envolvidas querem sair vencedoras, ou seja, querem alcançar seus objetivos, independente dos interesses das outras partes.

2.4 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

2.4.1 A Gestão Estratégica e o Planejamento na Pequena Empresa

Como já citado anteriormente, de acordo com Alday (2000), a administração estratégica, apesar de contar com as atividades de toda a organização para ser bem-sucedida, hoje é de responsabilidade do CEO da empresa. Esta questão é ainda mais presente na pequena empresa, já que elas se apóiam totalmente na figura do dirigente, o que torna o envolvimento deste extremamente importante para formação de estratégia.

2.4.1.1 A importância dos dirigentes na formação de estratégia da PE

Segundo Santos *et al.* (2007), a postura dos dirigentes com relação à estratégia pode ser dividida em conservadora ou empreendedora. A primeira é caracterizada pela pequena inclinação à inovação, uma postura competitiva cuidadosa e um grande receio em assumir riscos. Na contramão deste posicionamento, têm-se os dirigentes com perfil empreendedor, que buscam inovar constantemente em seus produtos e tecnologias, possuem uma posição competitiva agressiva e possuem uma pequena aversão a riscos.

No caso da pequena empresa, ainda de acordo com Gimenez (2000⁵*apud* SANTOS *et al.* 2007), a maior parte dos dirigentes destas possuem um viés empreendedor, que influencia

⁵GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

o processo de formação e de implementação da estratégia. Outro autor que reforça esta questão é Pinheiro (1996⁶ *apud* SANTOS *et al.* 2007), que afirma que as inclinações pessoais do dirigente são um dos fatores mais importantes no processo de formação da estratégia.

Esta perspectiva, portanto, visa explicar a relação entre “as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas” (GIMENEZ, 2000⁷ *apud* SANTOS *et al.* 2007 p. 63). De acordo com Santos *et al.* (2007), estes dirigentes funcionam como um filtro para a formação da estratégia, fato importante para empresas que estão começando, uma vez que o proprietário se dedica ao negócio e é essencial para garantir a prosperidade da organização.

2.4.1.2 Planejamento Estratégico na PE

Em contrapartida ao que foi apresentado, no caso da elaboração do planejamento estratégico pode-se dizer, segundo Robinson e Pearce (1984⁸ *apud* LIMA 2009), que os dirigentes da maior parte das pequenas empresas não se preocupam em realizar um processo formal e estruturado de planejamento estratégico, conforme se recomenda a teoria. Esta questão é justificada pelos autores através da percepção dos dirigentes, que consideram o planejamento estratégico uma atividade muito complexa e sofisticada, que por tomar muito tempo, acaba se tornando inconveniente e pouco praticado.

Outra questão crucial no caso das pequenas empresas é que estas, de acordo com Hoffmann (2009⁹ *apud* LIMA 2009), apresentam um comportamento estratégico reativo e defensivo. No entanto, Lima (2009), afirma que apesar da pequena empresa não realizar um planejamento estratégico formal e preventivo, existe sim o desenvolvimento de estratégias de acordo com o surgimento das necessidades. Sendo assim, pode-se concluir que para que a pequena empresa opte por realizar um planejamento prévio de fato, este deve ser simples e personalizado de acordo com a estrutura e objetivos da mesma.

⁶PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. São Paulo, 1996.

⁷GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

⁸ROBINSON, JR., R. B.; PEARCE, J. A. **Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning**. *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

⁹HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELIER, E. L. P. L. **As Estratégias da Microempresa Varejista e seus Estágios de Informatização**. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2000.

2.4.2 A Gestão da Informação como base para a gestão estratégica na pequena empresa

Apesar de não realizar o planejamento estratégico formal, as pequenas empresas podem encontrar no gerenciamento estratégico da informação uma oportunidade de se organizar melhor e tentar prever determinadas situações, para que possam ser competitivas.

Informação “é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços” (LESCA e ALMEIDA, 1994, p. 67). Em outras palavras, a informação dentro de uma empresa é essencial para garantir a coesão entre as partes e o sucesso da organização como um todo.

Já a informação estratégica, segundo Albuquerque e Filho (2007), consiste no resultado obtido a partir da interpretação não só dos dados do ambiente externo, mas também dos dados provenientes de processos internos à organização. O que permite o executivo, por meio da análise do ambiente, tomar decisões melhores a respeito de qual caminho seguir para cumprir a missão da organização.

E, de forma mais complexa, o gerenciamento da informação estratégica, segundo Lesca e Almeida (1994), consiste na utilização da informação para fins estratégicos, com o intuito de obter vantagem competitiva. Outros autores também afirmam como a gestão estratégica da informação pode trazer vantagem competitiva à empresa

As empresas que conduzem a gestão da estratégia da informação de maneira eficaz fazem parte do grupo das empresas de melhor desempenho, e aquelas em que a administração da informação inexistente, se desenvolve o processo de degradação do desempenho, e as empresas nem ao menos o percebem, tornando-se assim, presas fáceis para a concorrência. (LESCA e ALMEIDA 1994¹⁰ *apud* BIGATON e FILHO 2003, p.2)

2.4.2.1 Fluxos de informação no gerenciamento estratégico das informações

O gerenciamento das informações estratégicas pode ser entendido por meio da análise dos fluxos de informação da empresa, conforme demonstrado na Figura 5.

¹⁰LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando. **Gestão estratégica da informação**. Revista de Administração, São Paulo, 1994.

Figura 5: Os três fluxos de informação de uma empresa



Fonte: Lesca e Almeida (1994, p. 71).

Albuquerque e Filho (2007) afirmam que cada fluxo pode ser entendido por meio de dois tipos de informações interdependentes: informações de atividade e informação de convívio.

O primeiro tipo de informação, informação de atividade, corresponde à maneira como a organização garante o seu funcionamento, sendo que algumas destas informações são consideradas mecanicamente indispensáveis e as pessoas responsáveis são consideradas suas proprietárias. O ciúme gerado pela ideia de posse da informação dificulta não só a coerência das informações entre unidades distintas da organização, mas também a determinação de um responsável por garantir o fluxo de informação da organização como um todo.

Já o segundo tipo, informação de convívio, é fundamental para garantir a existência da empresa, uma vez que representa as relações existentes na organização, permitindo a convivência entre os indivíduos e a influência sobre o comportamento dos mesmos.

A informação de convívio é mais informal do que a informação de atividade. Entretanto, independentemente desta questão, o conjunto destas informações permite não só a continuidade da empresa, mas também a sua evolução ao longo do tempo. Cabe à empresa decidir utilizar estas informações apenas para o necessário, ou aproveitar as oportunidades oferecidas por estas informações para adquirir vantagem competitiva.

Ainda segundo Albuquerque e Filho (2007), a visão geral da informação da organização pode ser entendida através dos três fluxos de informação citados. O Quadro 5 detalha os fluxos de informação e os respectivos tipos de informação.

Quadro 5: Localização dos Fluxos de Informação

	Grandes Fluxos	Tipos de Informação	
		Atividade	Convívio
Informação	Interno (da empresa para a empresa)	- Nota de pedido interno; - Situação de estoque; - Informação de gestão; - Informação contábil; - Procedimentos de gestão; - Diferentes funções informatizadas	- Newsletter da empresa; - Comunicação informal; - Ideias
	De dentro para fora da empresa	- Pedido de compra; - Fatura para o cliente; - Comunicação ao cliente; - Oferta de emprego; - Catálogo de produtos;	- Publicidade; - Relatório Anual para os acionistas; - Conferências em universidades; - Artigos na mídia; - Patrocínios
	De fora para dentro da empresa	- Fatura do fornecedor; - Extratos de banco; - Pedido do cliente; - Leis e regulamentações; - Intervenção de um consultor	- Catálogo do fornecedor; - Relações pessoais; - Participação em seminários; - Planos da concorrência

Fonte: Lesca e Almeida (1994, p. 72).

Com relação ao *Fluxo de informação criada pela empresa para uso próprio*, pode-se dizer que a informação de convívio tem como objetivo dar sentido a existência do trabalho, esclarecendo a utilidade do trabalho desempenhado e a sua importância para a empresa como um todo, além de influenciar o comportamento dos indivíduos com o intuito de definir uma direção comum e facilitar a sinergia entre os membros da organização. Como exemplo deste tipo de informação, pode-se citar a comunicação interna.

Em contrapartida, a informação de atividade produzida pela empresa envolve as informações necessárias para realizar e controlar as operações que garantem o bom funcionamento da organização.

A gestão desse tipo de informação é paradoxal: por um lado, ela é cuidadosamente controlada pelas áreas responsáveis que se sentem suas proprietárias e, por outro, ninguém dentro da empresa tem sobre ela visão de conjunto, não existindo um responsável pelo fluxo transversal às diversas funções como um todo. (ALBUQUERQUE e FILHO, 2007, p.72).

Esta situação acaba por degradar o fluxo global de informação na empresa e ocasiona no mau desempenho da organização. Além disso, se o fluxo de convívio não for bem

administrado ele pode reduzir a eficácia da informação de atividade, visto que estas são interdependentes. Em outras palavras, uma empresa competitiva administra e sabe como utilizar o fluxo global interno de informações, sejam eles de informação de convívio ou de atividade.

Já o *Fluxo de informação produzida pela empresa com orientação para fora dela* entende que a informação de convívio é pautada na confiança mútua e nas redes de informação, uma vez que a empresa deve ser entendida como um ator que deve se relacionar com outros atores externos, como os clientes, fornecedores, concorrentes, provedores de fundos e recursos, entre outros. Para garantir o bom relacionamento entre a empresa e os outros atores, a organização deve compartilhar certas informações, para tentar influenciar o comportamento destes. Por outro lado, as informações de atividade orientadas para fora englobam as transações da empresa com os outros atores, como nos casos de compra e venda de produtos, por exemplo.

E, por fim, o *Fluxo de informação coletada externamente e orientada para dentro da empresa*, trata das informações de convívio coletadas externamente à empresa, esta última precisa estar sempre se atualizando e informando a respeito do que os outros atores estão fazendo, para que a empresa possa estar sempre um passo a frente e para que ela não seja surpreendida. Já a informação de atividade oriunda externamente à empresa pode ser entendida como simétrica a da informação produzida pela empresa com orientação para fora. Como exemplo, tem-se pedidos de cliente, documentos dos fornecedores, extratos de bancos, etc.

2.4.2.2 Gestão da Informação (GI) aplicada à pequena empresa

Conforme abordado anteriormente, a gestão estratégica da informação visa facilitar a obtenção de vantagem competitiva, através da utilização estratégica da informação. Existe, porém uma diferença desta abordagem em pequenas empresas, uma vez que estas possuem uma estrutura mais enxuta e flexível.

Segundo Bigaton, Polo e Filho (2012), geralmente na pequena empresa não existe uma pessoa exclusivamente responsável pelo gerenciamento da informação, o que acaba por deixar o processo desorganizado e fragmentado. Além disso, as informações são vistas todas da mesma forma, não existe uma distinção clara entre informações estratégicas, táticas e operacionais; e a fonte de informação utilizada na maior parte das vezes é a informal, pois esta além de barata e de fácil acesso, não exige validação.

Ainda de acordo com os autores, o fenômeno da “financeirização”, que consiste na preocupação extrema pelo curto prazo e com questões financeiras, está sempre presente na pequena empresa, que acaba por deixar de lado informações referentes à área de recursos humanos, sem pensar que estas podem ser o diferencial no futuro da organização, já que são as pessoas os agentes responsáveis por transformar a informação em conhecimento.

Complementando as desvantagens da pequena empresa para com o gerenciamento da informação estratégica pode-se citar a limitação financeira, que dificulta não só a aquisição de equipamentos e materiais adequados para a atividade, mas também a contratação de pessoas qualificadas para a função.

Em contrapartida, a pequena empresa também possui pontos fortes com relação ao gerenciamento estratégico de informação, uma vez que a informalidade para com os outros atores, ou seja, interessados na empresa, “agiliza a coleta, a classificação, o tratamento, o armazenamento e a disseminação das informações” (BIGATON, POLO e FILHO, 2012, p. 12).

Segundo Santos e Valentim (2014), os fluxos informacionais de uma organização podem ser de natureza formal ou informal, no caso das pequenas empresas os fluxos informais estão mais presentes. Estes, também chamados de fluxos não estruturados, têm sua origem nas experiências de cada indivíduo da organização, ou seja, estão intrínsecos nas relações humanas e são pautados no aprendizado, na cultura e no compartilhamento de informações.

De acordo com os autores, gerenciar os fluxos informacionais, sejam formais ou informais, é essencial para a comunicação organizacional eficaz, pois ajuda não só a compreender o ambiente, mas também a tomar decisões melhores e mais embasadas. Por outro lado, caso os fluxos informacionais não sejam bem gerenciados a ambiguidade pode estar presente nas interações entre os sujeitos organizacionais. Portanto, pode-se dizer que a compreensão destes fluxos, além de gerar confiança entre os setores, também aumenta a produtividade, uma vez que ao passar por todos os níveis hierárquicos, se estes se relacionarem bem, o resultado final será mais coeso e de maior qualidade.

Entretanto, para que haja um bom gerenciamento dos fluxos informacionais, as pequenas empresas precisam unir a gestão da informação com a gestão do conhecimento. A primeira preocupa-se com o negócio da informação e está relacionada com fluxos formais, como a gestão da informação, já a segunda preocupa-se com o capital intelectual da organização e com os fluxos informais, uma vez que os responsáveis por implantar a gestão da informação e o conhecimento são as pessoas.

Desta forma, pode-se dizer que o comprometimento humano é fator primordial para garantir os fluxos de informação dentro da organização. Fator este facilitado na pequena empresa, uma vez que elas possuem fluxos informais presentes nas atividades e conversas diárias. Por fim, pode-se dizer que a empresa de pequeno porte deve enxergar os fluxos informais como uma oportunidade de alcançar melhores resultados, investindo no seu capital intelectual e no monitoramento das relações entre os sujeitos da organização.

2.4.2.3 Importância da análise do ambiente na GI

De acordo com Musetti e Filho (2016), no caso do monitoramento ambiental em pequenas empresas, deve-se levar em conta as atividades e conversas informais, já que a maior parte destas empresas não possuem recursos suficientes para implementar um programa formal de monitoramento ambiental.

Com relação ao monitoramento do ambiente interno da organização pode-se afirmar que a compreensão da informação interna permite que o executivo escolha o melhor caminho e obtenha bons resultados.

Segundo Albuquerque e Filho (2005), a informação interna é utilizada para identificar os pontos fracos e fortes da organização e pode ser dividida em dois tipos: o primeiro tipo se refere às informações sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais, que consiste em “identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos” (ALBUQUERQUE e FILHO, 2005, p. 790). Estes recursos são as entradas do processo de operação, e as habilidades são as capacidades desenvolvidas em áreas específicas, como *Marketing* ou P&D.

Já o segundo tipo corresponde às informações de resultado. Informações estas que permitem: acompanhar o desempenho atual da estratégia por meio dos indicadores; e monitorar os resultados mais críticos destes indicadores, para garantir que eles não prejudiquem o sucesso da organização.

Por outro lado, o monitoramento do ambiente externo na pequena empresa é ainda mais importante de ser feito do que nas grandes empresas, pois este monitoramento permite “alertar os tomadores de decisão sobre possíveis e significantes mudanças externas, para que esses profissionais tenham o tempo necessário para reagir, ou se antecipar, a esses incidentes”

(OLAMADE *et al.* 2012¹¹ *apud* MUSETTI e FILHO, 2016 p. 142). Além disso, devido à “turbulência do atual ambiente competitivo, saber monitorar as informações e fazer previsões é fundamental para a formulação de estratégias” (DIDONET *et al.* 2012¹²*apud* MUSETTI e FILHO, 2016 p. 142). Estratégias estas que irão garantir a sobrevivência da pequena empresa no longo prazo, assim como irão garantir a sua competitividade.

Segundo estudo realizado por Concellier *et al.* (2004) com pequenas e médias empresas de Florianópolis, os aspectos mais monitorados por estas empresas são: clientes, fornecedores, regulamentação e novas tecnologias, e mesmo assim ainda precisam de mais informação a respeito. Na teoria, quanto mais a empresa monitora determinado fator, maiores são as informações coletadas e menor será a necessidade de busca por mais dados, o que nem sempre acontece na prática.

Ainda de acordo com a pesquisa, o aspecto com menor monitoramento é aquele relacionado aos concorrentes, esta afirmação

corroborar pesquisas no exterior (...) e no Brasil (...), que identificaram que as pequenas e médias empresas pouco procuram e valorizam informações sobre concorrentes e ou o fazem de forma esporádica e pouco frequente. (Musetti e Filho, 2016, p. 4011)

Em outras palavras, de acordo com as empresas pesquisadas, a necessidade de obter informações a respeito dos concorrentes é menor do que a necessidade de monitoramento e consequente obtenção de informações de outros aspectos, como os já citados como mais monitorados.

Assim como demonstrado pela pesquisa e pela maior parte dos estudos realizados no Brasil, a análise e monitoramento dos concorrentes continuam não sendo prioridade das pequenas empresas. Estas, segundo Concellier *et al.* (2004), estão preocupadas apenas com os preços praticados por seus concorrentes, quando na verdade deveriam se atentar às inovações, redução de custos e mudanças mercadológicas provocadas por eles. Pode-se dizer, ainda segundo o autor, que estas pequenas empresas negligenciam questões importantes de monitoramento ambiental, pois a maioria delas possui sistemas pouco estruturados e sistematizados, ainda muito pautados na percepção de seus dirigentes.

¹¹OLAMADE, O. O.; OYEBISI, T. O.; EGBETOKUN, A. A.; ADEBOWALE, B. O. *Environmental Scanning Strategy of Manufacturing Companies in Southwestern Nigeria. Technology Analysis & Strategic Management*, v. 23, n. 4, p. 367-384, 2012.

¹²DIDONET, S.; SIMMONS, G.; DÍAZ-VILLAVICENCIO, G.; PALMER, M. *The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. Marketing Intelligence & Planning*, v. 30, n. 7, p. 757-779, 2012.

Tendo em vista o referencial teórico exposto, na próxima seção serão apresentados os aspectos metodológicos definidos para este estudo, visando esclarecer todos os instrumentos utilizados na pesquisa de campo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como já explicado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é analisar como ocorre o processo de formulação de estratégia em uma pequena empresa, o que permitirá a compreensão sobre como os gestores da pequena empresa tomam as suas decisões estratégicas ao longo dos anos.

Para atingir este objetivo optou-se pelo tipo de pesquisa qualitativa, que, segundo Matos e Mesquita (2014), é muito utilizada em estudos organizacionais, pois permite estudar e compreender situações complexas, nas quais deve-se analisar não apenas o ponto de vista do informante, mas também compreender as diversas interpretações envolvidas e as subjetividades presentes nos discursos/comportamentos. Este tipo de pesquisa vai, portanto, ao encontro com o que se pretende descobrir com este estudo, já que o intuito é compreender a maneira como os gestores tomam as suas decisões estratégicas, com base nas suas falas e atitudes.

Método, segundo Gil (2008), é o caminho para se chegar ao fim pretendido, e o método científico consiste nos procedimentos técnicos e intelectuais utilizados para se alcançar o conhecimento. Esta pesquisa utiliza como método científico o estudo de caso, que visa compreender fenômenos sociais complexos e permitir a investigação para preservação de características holísticas e particulares da vida real. Este método surge, portanto, para responder perguntas com as conjunções “Como” e “Por que” (YIN, 2001). Como o problema de pesquisa deste estudo é: como as estratégias são formuladas na pequena empresa?, entende-se que este é o método mais adequado. Outros motivos que justificam esta escolha são: a busca pela compreensão da realidade da empresa e a consequente interpretação dos fenômenos sociais presentes na mesma.

O estudo de caso foi feito com as empresas: Torres ao Panificador e Snell, empresas estas conduzidas desde 1996 pelos sócios Sra. Marisa Nunes e Sr. Edilberto Nunes. Ambas atuam no ramo de distribuição de produtos para panificação, sendo que a Torres ao Panificador localiza-se em Varginha, MG, e a Snell em Belo Horizonte, MG. As empresas serão estudadas em conjunto, já que estas estão interligadas e possuem como diferença principal apenas a marca do fermento, que no caso da Torres é Mauri e no caso da Snell é Fleischmann.

Na coleta de dados será utilizada a pesquisa bibliográfica que consiste na busca por conhecimentos já disponíveis nas fontes bibliográficas, como em livros e artigos científicos (ZANELLA, 2009). Além disso, segundo Köche (1997), este tipo de análise permite ampliar e

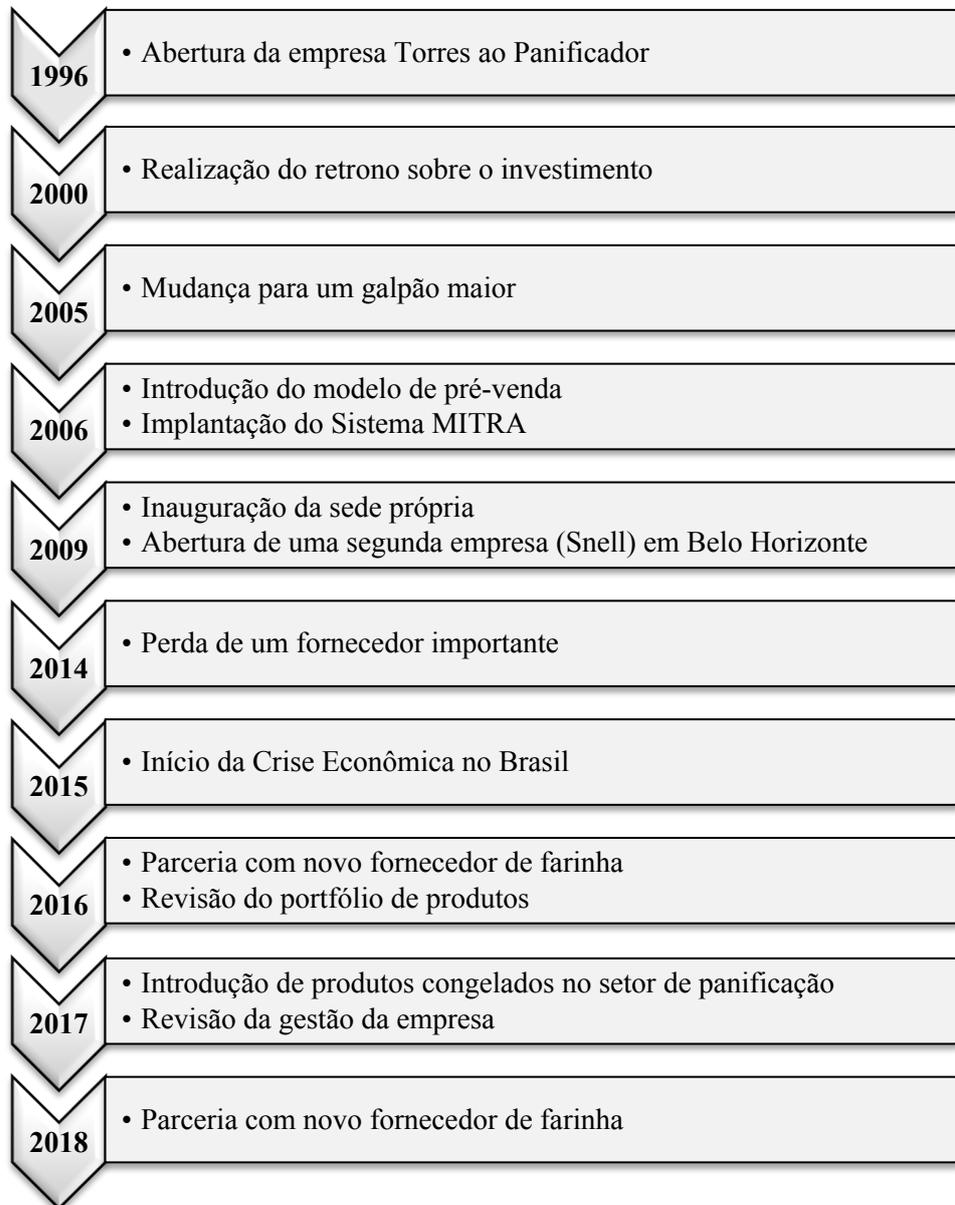
dominar o conhecimento a respeito do tema, para posteriormente organizar todo o conteúdo encontrado. Optou-se por esta análise, pois se entende que estudos anteriores relacionados com o tema deste trabalho poderão dar embasamento para a interpretação da realidade das empresas estudadas.

A pesquisa também será pautada em uma análise documental, que, assim como na pesquisa bibliográfica, utiliza de fontes de dados secundários, ou seja, em dados que já foram coletados e analisados anteriormente. Os dados documentais podem ser quantitativos ou qualitativos e são geralmente encontrados nos próprios documentos das empresas. Cada documento encontrado, no entanto, exige uma interpretação particular (ZANELLA, 2009). Esta análise será de grande valor, uma vez que irá ajudar na compreensão de como são tomadas as decisões estratégicas pelos sócios.

Para completar a coleta de dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas, que focam em assuntos sobre os quais são feitos os roteiros com algumas questões principais, e outras acerca do momento da entrevista, para que se possa adquirir informações mais ricas de conteúdo, informações estas que podem ser utilizadas posteriormente para subsidiar tomadas de decisão estratégica (MANZINI, 1990/1991). Decidiu-se por este tipo de entrevista pois a presente pesquisa buscou criar junto dos gestores uma linha do tempo das empresas Torres e Snell e levantar a história das empresas desde a sua abertura. Neste sentido, buscou-se estabelecer uma conversa dinâmica e que permitisse obter informações completas a respeito desta história. Segundo Gil (2008), este tipo de entrevista pode ser entendida como a interação direta entre quem quer coletar os dados e a fonte de informação.

Por fim, a interpretação dos resultados da pesquisa será feita com base no referencial teórico e na linha do tempo da empresa Torres ao Panificador e Snell, criada com o objetivo de demonstrar a sequência cronológica dos seus principais marcos histórico, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6: Linha do tempo da Torres ao Panificador e Snell



Fonte: Elaborado pela autora a partir de entrevista com gestores

Esta linha do tempo contém todos os eventos que levaram os gestores a tomar as decisões estratégicas do negócio, desde o ano de abertura até os dias atuais. Com base nesta cronologia foi elaborada a estrutura apresentada no Quadro 6, que serviu de guia para a criação dos roteiros de entrevista e, posteriormente, para apresentação dos resultados da pesquisa.

Quadro 6: Estrutura utilizada para apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Fases da história da empresa	Períodos identificados em cada fase	Categorias de análise
Antecedentes da Abertura do Empreendimento	Trajetória de vida dos empresários: Aborda como era a vida dos sócios antes da abertura da empresa	Contexto
	Origens do Negócio: Contempla os principais aspectos que serviram de base para a abertura da empresa	Contexto
Condução do Negócio e Formulação das Estratégias	Início, Expansão e Diversificação do Negócio (1996 a 2005): Adaptação dos sócios ao negócio; Mudança para Lucro Presumido; Investimento inicial pago; Elaboração do <i>Business Plan</i>	Contexto e Identificação das ações estratégicas
	Posicionamento e Fortalecimento da Marca (2006 a 2013): Mudança para um galpão maior; Introdução do modelo de pré-venda; Institucionalização da Nota Fiscal Eletrônica e do SPED Contábil e Fiscal; Implantação do Sistema MITRA; Mudança para o Lucro Real; Construção da sede própria; Abertura de uma segunda empresa em Belo Horizonte	Contexto e Identificação das ações estratégicas
	Estagnação e Adequação do Negócio (2014 a 2016): Aumento do ICMS da farinha e introdução dos produtos com Substituição Tributária; Perda de um fornecedor importante; Início da Crise Econômica no Brasil; Parceria com novo fornecedor de farinha; Revisão do portfólio de produtos	Contexto e Identificação das ações estratégicas
	Reestruturação do Negócio (2017 e 2018): Introdução de produtos congelados no setor de panificação; Revisão da gestão da empresa; Parceria com novo fornecedor de farinha	Contexto e Identificação das ações estratégicas
Perspectivas Futuras	Corresponde às expectativas do empresário em relação ao futuro do negócio	Tendências

Fonte: adaptado de Maciel (2006)¹³

¹³A estrutura acima apresentada, com a definição de fases, períodos e categorias de análise, utilizadas para apresentação e análise dos resultados foi definida a partir de pesquisas realizadas pela Prof.^a Dr.^a Márcia Machado, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFJF. Esta estrutura vem sendo aperfeiçoada e adaptada para novos trabalhos de orientação ou de pesquisa desde quando a professora orientou o trabalho de Maciel (2006).

Como pôde ser observada no Quadro 6, a estrutura foi dividida em três colunas: definição das fases da trajetória da empresa; períodos identificados em cada uma das fases; e categorias de análise.

Também foram estruturadas três etapas para explicar melhor os períodos pelos quais a empresa passou, foram essas: trajetória da empresa; condução do negócio e formulação das estratégias; e perspectivas futuras.

A etapa “Condução do Negócio e Formulação das Estratégias”, criada com base na linha do tempo e na entrevista com gestores, foi a que englobou a maior parte dos acontecimentos e eventos envolvendo o negócio e, por isso, foi considerada o foco do estudo. Esta etapa abrange quatro períodos: Início, Expansão e Diversificação do Negócio (1996 a 2005); Posicionamento e Fortalecimento da Marca (2006 a 2013); Estagnação e Adequação do Negócio (2014 a 2016); e Reestruturação do Negócio (2017 e 2018).

As etapas acima listadas foram enquadradas em quatro categorias pré-definidas: *contexto*, que se refere à descrição dos principais eventos e acontecimentos nos períodos e etapas identificados; *identificação das ações estratégicas*, que visa retratar as principais ações estratégicas executadas em cada período; *tendências*, que representa as expectativas e perspectivas futuras da empresa/negócio por parte do empresário.

Para analisar os resultados da entrevista, será feito um cruzamento entre as três primeiras categorias – contexto e identificação das ações estratégicas, com o objetivo de verificar a existência ou não de correspondência entre o âmbito de atuação da empresa e seu entorno, as intenções dos empresários em cada período e as atividades cotidianas desempenhadas pelos empresários com as ações estratégicas que de fato foram realizadas em cada período de análise.

Espera-se que com o cruzamento de informações e suas respectivas análises, seja possível identificar o processo de formação de estratégia nas empresas Torres ao Panificador e Snell.

Para realizar este estudo, foram realizadas cinco entrevistas com os empresários durante o primeiro semestre de 2018, com duração aproximada de uma hora, todas foram devidamente gravadas, transcritas e interpretadas, de acordo com o referencial teórico deste trabalho. Os roteiros de entrevista estão anexos ao trabalho.

As entrevistas foram pautadas em roteiros semiestruturados. A primeira entrevista teve como objetivo compreender melhor a estrutura da empresa, assim como suas principais atividades e produtos vendidos. Já a segunda entrevista foi feita com o intuito de desenhar, junto aos gestores, a linha do tempo da empresa, com os seus principais acontecimentos. E,

por fim, foi feita uma terceira entrevista, na qual foram detalhados os acontecimentos definidos na linha do tempo, neste caso foram elaboradas perguntas de acordo com cada período da empresa, conforme já demonstrado no Quadro 6.

Na próxima seção, serão apresentadas as empresas Torres ao Panificador e Snell e também os resultados encontrados com a pesquisa realizada.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as empresas e todos os resultados encontrados com a pesquisa de campo. Para isso, a seção foi dividida em quatro subseções: As empresas: Torres ao Panificador e Snell; Antecedentes da Abertura do Negócio; Condução do Negócio e Formulação das Estratégias, e Perspectivas Futuras.

4.1 AS EMPRESAS TORRES AO PANIFICADOR E A SNELL

O presente trabalho foi realizado com as empresas Torres Importadora e Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda, mais conhecida como Torres ao Panificador; e Snell. A primeira localizada em Varginha, MG, corresponde à sede dos negócios e foi fundada em 1996. A segunda, posicionada em Belo Horizonte, MG, é uma extensão da Torres ao Panificador e aberta em 2009. Ambas as empresas pertencem ao casal de sócios: Edilberto do Carmo Nunes e Marisa Molina Torres Nunes.

Tanto a Torres ao Panificador quanto a Snell se enquadram no setor de comércio e possuem como negócio a distribuição (venda e entrega) de produtos alimentícios, principalmente ingredientes voltados à área de panificação, no sul de Minas Gerais. Dentre os principais produtos da empresa tem-se a seguinte lista do Quadro 7.

Quadro 7: Principais produtos do portfólio da Torres ao Panificador e Snell

Principais produtos
Farinha de trigo
Fermento
Margarina
Polvilho
Chocolate
Gordura
Pré-mistura para pães, bolbos e pães de queijo
Coco ralado
Embalagem para produtos de panificação
Clara e gema líquidas
Cobertura para bolo

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista com os gestores

Além disso, a empresa possui como fornecedores, as seguintes fábricas descritas no Quadro 8.

Quadro 8: Principais fornecedores da Torres ao Panificador e Snell

Principais fornecedores	Produtos adquiridos
AB Brasil (Dona da Mauri e da Fleischmann)	Fermentos, panificação e ovos
Vigor	Margarinas, chantily e cremes
Agropalma	Gorduras
Capronal	Polvilho
Imeca	Equipamentos para panificação
Correcta	Farinhas e pré-misturas

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista com os gestores

Os principais clientes da Torres ao Panificador estão listados no Quadro 9.

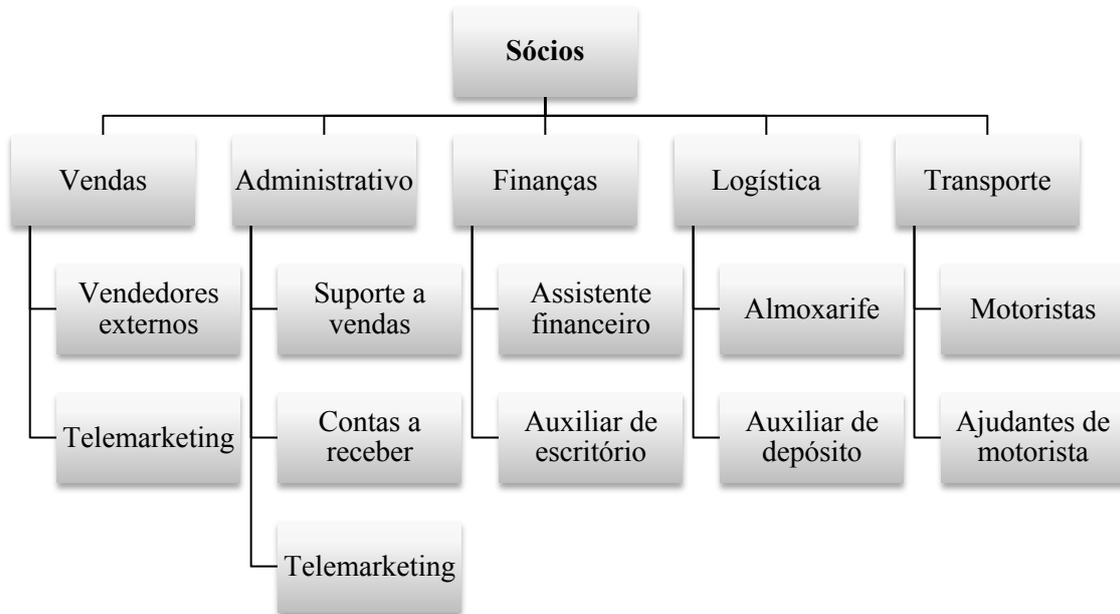
Quadro 9: Principais clientes da Torres ao panificador

Principais clientes
Indústria de panificação New Bread
JC Alimentos
Supermercado Carrosel
Supermercado Maiolini
Padaria Kipão
Supermercado Cinco Irmãos
Panificadora San Remo

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista com os gestores

A divisão de responsabilidades entre os sócios da empresa funciona da seguinte forma. A Sra. Nunes é responsável pela área administrativa, que abrange as funções de recursos humanos, vendas, logística de entrega e tecnologia informação. Já o Sr. Edilberto é responsável pela área de finanças e compras – estoque e logística. Ambos ficam no escritório da Torres ao Panificador e administram de Varginha a Snell, localizada em Belo Horizonte. O organograma da empresa pode ser visualizado na Figura 7.

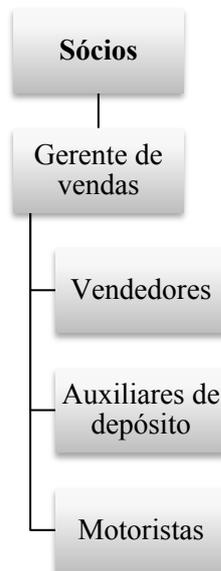
Figura 7: Organograma da Torres ao Panificador



Fonte: elaborada pelo autor com base na entrevista com os gestores

A distribuidora Snell possui uma estrutura semelhante à da Torres ao Panificador, porém mais enxuta, conforme pode ser visto na Figura 8 a seguir.

Figura 8: Organograma da Snell



Fonte: elaborada pelo autor com base na entrevista com os gestores

A concorrência no setor de distribuição de produtos para panificação no sul de Minas Gerais sempre foi acirrada. No início a dificuldade foi marcada pela resistência dos clientes em conhecer novos produtos, por mais que estes possuíssem uma qualidade superior. E hoje,

o maior problema com a concorrência é com relação à diferença de impostos entre os estados, São Paulo possui um ICMS menor que o de Minas Gerais e, por isso, os distribuidores paulistas conseguem vender os produtos com preços mais acessíveis no sul de Minas Gerais, prejudicando a venda das empresas Torres ao Panificador e Snell.

4.2 ANTECEDENTES DA ABERTURA DO EMPREENDIMENTO

Para compreender melhor os acontecimentos que antecederam a abertura do empreendimento, nesta seção será apresentada a trajetória de vida dos dois sócios e as origens do negócio.

4.2.1 Trajetória de vida dos empresários

Como a empresa estudada possui como sócios um casal, a Sra. Nunes e o Sr. Nunes, neste momento será apresentada a trajetória de vida de ambos.

4.2.1.1 A história da Sra. Nunes

Marisa Molina Torres Nunes, filha de Rosa Maria Molina Torres e João Gualberto Torres Penedo, nasceu em Franca (SP). Nesta cidade viveu até um ano e meio, quando se mudou junto com seus pais e irmã mais velha para São Paulo, pois sua mãe, Sra. Penedo, havia passado em um concurso. Como na época seu pai, Sr. Penedo, não tinha trabalho, a família se mudou com base no ganho de sua mãe.

Segundo a Sra. Nunes, foi uma época muito difícil, pois seu pai nunca havia trabalhado para ninguém, apenas para o próprio pai, que tinha um curtume. Embora este curtume tenha sido bem-sucedido, acabou enfrentando dificuldades ao longo do tempo até fechar. Com o fracasso do negócio, o Sr. Penedo aproveitou o momento para tentar ter uma vida independente do pai junto com a Sra. Penedo. De acordo com a Sra. Nunes

Até então meus pais eram muito influenciados pelo meu avô, que era uma pessoa muito difícil e não deixava meus pais terem a própria vida e, por isso, meus pais se mudaram para São Paulo, para tentar uma vida melhor, longe da influência do meu avô. (Entrevista 1 – Sra. Nunes).

Em São Paulo, sua mãe começou a trabalhar como professora do ensino fundamental e, posteriormente, fez faculdade de Matemática para poder dar aula no ensino médio. Seu pai

conseguiu emprego na área de contabilidade e, em seguida, abriu seu negócio próprio, como despachante.

Quando a família se mudou para São Paulo, sua avó materna se mudou junto, pois na mesma época havia se divorciado do marido. A Sra. Nunes e suas irmãs ficavam com a avó, que cuidava delas enquanto seus pais trabalhavam. Devido às condições, elas aprenderam a cozinhar e a ajudar com as atividades domésticas desde cedo. No entanto, é preciso observar que a Sr. Penedo sempre incentivou suas filhas a estudarem.

Com relação à infância, foi possível perceber que, apesar de certas dificuldades financeiras, a Sra. Nunes foi muito feliz, segundo suas próprias palavras

Eu era a mais bagunceira entre as minhas irmãs. Eu sempre fui muito ativa e levada, adorava brincar na rua, de corda, pique esconde, pique pega e bicicleta. Eu fui bem moleca. A gente morava em um bairro tranquilo, então podíamos brincar na rua até tarde, na época não tinha violência.

Porém, ao mesmo tempo, foi uma infância difícil, pois meus pais não tinham uma condição financeira muito boa, mas sempre valorizaram muito a educação e a alimentação. Estudei em um colégio de freira, muito bom na época, no próprio colégio eu já fazia inglês e francês. E tinha uma base religiosa. (Entrevista 1 – Sra. Nunes)

Em resumo, a Sra. Nunes considera que teve uma infância muito tranquila e repleta de amigos e família. Tinha uma relação muito boa com seus vizinhos, que eram muito próximos de sua família e sempre passavam o final de ano juntos.

Para a Sra. Nunes, além de seus pais, a sua avó exerceu grande influência na sua infância. Naquela época, ela foi considerada muito corajosa ao descobrir um relacionamento do seu marido fora do casamento e se divorciar. A Sra. Nunes afirma: “minha avó fez muito certo ao se separar e ter a vida dela. Ela sempre teve uma visão ampla de tudo e gostava de viajar, além de ter sido uma pessoa muito ativa.”

Quando criança, a Sra. Nunes chegou a pensar em ser bailarina e professora, mas depois, durante o colégio, no ensino médio, ela teve uma professora de Química, que considerava muito boa. Esta professora a orientou e incentivou a seguir carreira na área, pois a Sra. Nunes não só era muito boa na área de Exatas, mas também era muito curiosa e gostava de fazer experimentos. Devido a isto, a Sra. Nunes decidiu fazer faculdade de Química.

Até a sua adolescência, a Sra. Nunes não tinha pretensão alguma de ter um negócio próprio, ela pensava em trabalhar para alguém e crescer dentro de uma empresa.

Desde esta época, o seu sonho era o de viajar e conhecer outros lugares, idiomas e culturas. Desejava estudar para trabalhar fora ou, mesmo trabalhando no Brasil, receber bem, para poder conhecer o mundo.

Sempre teve o desejo de viajar e conhecer outros lugares e culturas.

Com relação a sua formação, a Sra. Nunes possui diploma em Química Industrial, pela Faculdade Oswaldo Cruz, de São Paulo; e em *Internacional Business Studies*, curso feito na Holanda e que no Brasil, corresponde ao curso de Comércio Internacional.

Para a Sra. Nunes, as melhores formas de adquirir conhecimento são através das universidades, uma vez que

abrem a nossa mente, você tem contato com pessoas diferentes e com outras ideias. Os professores com certeza foram muito importantes na minha vida, pois além de me ensinarem a matéria, eles me mostravam que o mundo era muito maior do que eu imaginava. Na minha infância eu tinha mais contato com o pessoal do meu bairro e depois na universidade abri meu horizonte. (Entrevista 1 – Sra. Nunes)

Ela cita que outra forma de amadurecimento que teve foi logo após o ensino médio, quando sua irmã mais velha foi acometida por uma doença gravíssima e veio a falecer aos 20 anos. Seus pais ficaram muito abalados, seu pai quis mudar de negócio e até mesmo da casa na qual morava. Ele resolveu então abrir um negócio fora de São Paulo, em São José do Rio Preto. E foi quando seus pais e sua irmã mais nova se mudaram de São Paulo. A Sra. Nunes ficou morando apenas com a sua avó, pois ela tinha acabado de entrar na faculdade. Para ela,

foi um momento muito diferente, pois eu nunca tinha morado sem os meus pais, mesmo que eu ainda morasse com a minha avó, ela viaja bastante. O falecimento da minha irmã foi uma perda muito grande para a minha família e abalou a todos. Mas de certa maneira a mudança de vida me fez amadurecer, pois abriu meus horizontes. (Entrevista 1 – Sra. Nunes)

Ainda no período de faculdade, a Sra. Nunes enfatizou a importância de um professor que teve:

Na faculdade é bem bacana, porque você vê alguns professores e pensa, nossa, eu não quero ser parecido com este de jeito nenhum e você vê alguns que são mestres, e pensa, nossa, eu queria muito ser parecido com ele, pessoas que realmente tinham interesse em ensinar.

Eu tive isso com um professor de Química Orgânica, nem era a matéria que eu mais gostava, mas eu adorava o professor, pois ele tinha ânsia de ensinar. Mostrou para mim que tem muita gente boa, pois ele era empresário e dava aula porque gostava, ele realmente gostava do que fazia. Na minha sala ele foi o paraninfo.

Isso me mostrou que dá para fazer o que você gosta e ser uma influência boa na vida de outras pessoas. (Entrevista 1 – Sra. Nunes)

Além do que havia aprendido na faculdade, ela destaca a relevância que seus estágios tiveram na sua formação. Seu primeiro estágio foi em uma empresa chamada Tortuga, que fazia produtos agropecuários, como rações e vitamínicos. Nesta empresa, ela trabalhava em um laboratório, e por ser muito curiosa, conseguiu fazer algumas alterações no espaço de trabalho e inclusive melhorou o mesmo. Em sua opinião, o período de um ano e meio que trabalhou nesta empresa, proporcionou uma experiência muito boa e interessante.

Em seguida, ela passou a estagiar em uma empresa chamada Agroquímica Maringá, na qual trabalhou na parte comercial. Como assistente técnica, fazia a interface entre os clientes e os fornecedores. Ela era bastante nova, tinha vinte e dois anos, mas já tinha a oportunidade de sair com os vendedores e visitar diversos clientes e foi assim que conheceu várias pessoas e se apaixonou pela área comercial.

Depois de formada, a Sra. Nunes ainda trabalhava na Agroquímica Maringá. Porém, pouco tempo depois, foi contratada pela empresa multinacional HP (Hewlett-Packard), que, segundo a empresária, é uma empresa que oferece uma ótima formação, principalmente em administração, pois seus dois fundadores (Hewlett e Packard) haviam implementado uma cultura de aprendizado para os colaboradores da empresa.

A empresária conta que o seu chefe era um exemplo de pessoa, pois além de inteligente, tinha paciência de ensinar e era muito carismático.

Eu queria ser como ele, meu chefe era bom em relacionar com pessoas, entregava resultado e viajava muito. O nome dele era Gelson, ele era Diretor da unidade Analítica da HP no Brasil.

E depois teve o Vitorio, que era Diretor na América Latina. Na época tinha uma universidade que não tinha condição de bancar os equipamentos, e este meu chefe confiou em mim, quando eu disse que ela precisava dos equipamentos e só tinha condição de pagar quando os mesmos chegassem. Ele confiou na minha análise do cliente. (Entrevista 1 – Sra. Nunes)

Enquanto trabalhou na HP, ela atendeu universidades dentro e fora do país. Ela trabalhava com grandes projetos, de até um milhão de dólares. Através destes projetos, teve a oportunidade de lidar com pessoas tecnicamente muito boas.

O que ela mais gostava de fazer neste emprego era lidar com pessoas, pois gostava muito de conversar e poder levar soluções para o que os clientes estavam procurando. A empresária conta que teve oportunidade de vender produtos muito bons, então ela gostava de poder ajudar a colocar estes produtos nas empresas que visitava.

Durante o período em que fez estágio nas empresas Tortuga e Agroquímica Maringá e trabalhou na HP, a Sra. Nunes fez alguns cursos específicos de cada. Na Tortuga, fez cursos para entender melhor os produtos vendidos e até mesmo de como manusear os equipamentos. Na Agroquímica Maringá, fez vários cursos dentro das empresas que representava, para conhecer os produtos que eram vendidos. Chegou inclusive a desenvolver seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em uma indústria que fazia espuma. Ela conta que era “maravilhoso misturar dois líquidos e ver eles se tornarem uma espuma gigante” (Entrevista 1 - Sra. Nunes).

Através da HP, a empresária foi para a Alemanha fazer um curso de Instrumentação Analítica, de Cromatografia, sobre um dos equipamentos que a empresa vendia na época. Também foi para a Califórnia participar do curso de Espectrometro de Massa. Além disto, ela fez cursos de vendas, de como se relacionar com o público, de como atrair e manter clientes e de como se portar em reuniões, entre outros.

Pode-se perceber que toda experiência de trabalho da Sra. Nunes foi adquirida dentro de grandes empresas. Ela conta que gostava do movimento, de conversar com as pessoas e de estar envolvida em uma empresa que tivesse produtos bons e objetivos de acordo com os dela. Não passava pela cabeça da empresária a ideia de ter o seu próprio negócio.

A empresária conheceu o Sr. Nunes enquanto trabalhava na HP. Como ela tinha planos de morar fora, os dois combinaram que quando algum dos dois conseguisse um emprego fora, o outro iria junto. Foi ele quem conseguiu primeiro trabalhar fora do Brasil. Embora a Sra. Nunes tivesse acabado de ganhar o prêmio de melhor vendedora da América Latina e gostasse do que fazia, ela deixou a HP para poder acompanhar o marido. Ela conseguiu ainda negociar com a HP para transformar o prêmio ganho, uma viagem à Miami, em dinheiro.

É importante contar que o Sr. Nunes trabalhava na Walita, empresa que o estava transferindo para a Holanda. Naquele momento o casal conseguiu uma boa negociação com a empresa, que concordou em pagar o curso de *Internacional Business* para a Sra. Nunes na Holanda.

4.2.1.2 A história do Sr. Nunes

Edilberto do Carmo Nunes, filho de Ruth do Carmo Nunes e Sylvio Nunes, nasceu em Santos (SP). Apesar de ter nascido em Santos, foi criado a vida inteira em Santo André. Sua

infância foi muito boa e tranquila, ele tinha muitos amigos na escola e passava as férias em Santos com a sua avó, onde podia brincar na praia.

Sua mãe trabalhava em casa e seu pai tinha um Escritório de Contabilidade. Com relação à sua criação, seus pais sempre o apoiaram e estimularam a estudar e procurar novos conhecimentos. Seu pai era mais sossegado, parecido com o Sr. Nunes, e sua mãe era mais agitada, mas ambos sempre apoiavam suas decisões.

Quando questionado sobre existir alguém na sua infância que tenha o influenciado, ele pensa que não, pois tinha mais contato com os seus pais e sua família, que era muito unida. Porém, ele tem boas lembranças do seu avô, que era espírita e tinha um lado lúdico de ser. Em função deste lado lúdico, ele gostava muito de contar estórias para o neto. Então, pensando por este lado, ele considera que seu avô foi uma influência positiva. Segundo o Sr. Nunes,

diferente dos meus pais, que não tinham este lado, mais espiritual e lúdico, meu avô, apesar de ser muito forte e já ter carregado muito saco de café, era muito humilde e trazia boas estórias, que compartilhava com a gente. Era bom ir para Santos visitar meus avôs, pois eles tinham uma fazenda, então tinha como ir à praia, pomar, lagos, essas coisas. (Entrevista 1 – Sr. Nunes)

Com relação ao que ele pensava em ser ao crescer, o empresário afirma que quando ainda criança tomou um choque e aquilo chamou a sua atenção. Desde então ele percebeu que queria entender o fenômeno e decidiu que queria ser engenheiro.

Ainda adolescente, o Sr. Nunes foi estudar em São Paulo. Esta foi uma fase cansativa para ele, pois acordava cedo e chegava tarde em casa. Neste mesmo período, o empresário dava aula particular de matemática, física e inglês. Mais tarde, seu primeiro emprego, como professor de inglês no SENAC, exigia que ele desse aula para funcionários das empresas contratantes, no espaço físico destas empresas. Através desta experiência, ele passou a ter contato com gerentes, que tinham muitas histórias para contar. Foi assim que o Sr. Nunes começou a se interessar por grandes empresas.

Naquela época, o empresário não pensava em ter seu próprio negócio e o seu maior sonho era morar em outro país, por isso ele estudava inglês.

Com relação à sua formação, observa-se o seu gosto pelos estudos. O Sr. Nunes é graduado em Engenharia Elétrica, pela Escola de Engenharia Mauá, de São Paulo. Além disso, possui Especialização em *Marketing* na ESPN (São Paulo); Pós-Graduação em *Marketing*, na Fundação Getúlio Vargas (São Paulo); e MBA em Gestão Empresarial e outro em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (Varginha).

No quarto ano de faculdade, conseguiu o seu primeiro estágio na Ford, na parte de Manutenção Elétrica, pois queria aprender sobre engenharia elétrica “direto na fonte”. Este estágio durou apenas um ano, pois durante este período ocorreu um acidente mais grave na empresa, que fez com que o Sr. Nunes quisesse mudar de área de atuação. Ele foi estagiar na Phillips, na área de iluminação, ao mesmo tempo em que passou a se interessar pela área comercial e técnica.

Foi efetivado nesta área, onde trabalhou durante três anos. Neste período, o empresário fez o curso de especialização em Marketing e a Pós-Graduação também em *Marketing*. Já gostando dos conhecimentos adquiridos nos cursos, o Sr. Nunes se candidatou e foi selecionado para uma vaga na área de Marketing e Comercial na Walita, também do grupo Philips. Ficou dez anos neste emprego, sendo que três anos foram na Holanda. Neste país, também fez outros cursos voltados para área comercial.

Apesar dos cursos realizados, o empresário diz que foi a prática que lhe gerou o maior conhecimento. Nas suas palavras:

As mudanças: estágio na Ford, onde vi que não queria trabalhar diretamente com a Engenharia Elétrica; e estágio na Philips, na parte comercial e técnica, que eu gostei mais. E depois fui complementando a minha vivência prática com cursos relacionados ao que fazia.

Sendo assim, foi a vivência nos diferentes empregos que me gerou conhecimento.
(Entrevista 1 – Sr. Nunes)

Quando indagado sobre haver alguém importante para a sua formação profissional neste período, ele cita:

No meu último ano de estágio eu tive oportunidade de conhecer um holandês especialista na área de iluminação, de 80 anos. Ele era Doutor em iluminação, na época ele era consultor na Philips, contratado apenas para estar lá ajudando quem precisasse. Nosso contato começou porque eu falava inglês bem e ele só falava inglês. Além disso, eu também lia as revistas dele e tirava dúvidas com ele, para entender melhor a respeito do que ele falava. Ficamos próximos. (Entrevista 1 – Sr. Nunes)

Observa-se que este consultor holandês era autor de revistas com temas de engenharia elétrica. O empresário, então, gostava de ler estas revistas para aumentar seu conhecimento e aproveitar a oportunidade de discutir o tema com o próprio autor.

Para o Sr. Nunes, o maior aprendizado que teve nesta época refere-se à decisão que precisou tomar sobre o que faria da sua vida no futuro, com relação à sua carreira. Ele entende que as funções exercidas em cada emprego foram importantes e ajudaram nesta decisão.

Na Walita, trabalhava desenvolvendo novos produtos térmicos que envolviam calor. Começava fazendo uma pesquisa de mercado, depois fazia um *briefing* (especificação de quais as funcionalidades o produto deveria oferecer) para o departamento de desenho industrial, que desenvolvia o novo produto, primeiro no formato de protótipo. Este protótipo era repassado às donas de casa, para verificar o que elas pensavam a respeito e, por fim, o produto era validado.

Em seguida, o Sr. Nunes precisava calcular o custo e o preço do produto. Depois passava para o trabalho relativo à venda do mesmo, que consistia em definir como o produto seria vendido. Por último, ele e sua equipe elaboravam a campanha de vendas: decidiam se iriam fazer *outdoor*, campanha em revista, comercial em televisão, entre outras possibilidades. Depois que decidiam, contratavam uma agência e passavam o *briefing*, para ajudar na compreensão de como vender. Em outras palavras, seu trabalho consistia desde a definição/criação do produto até a chegada do mesmo à dona de casa, inclusive a embalagem.

No Brasil, o trabalho do Sr. Nunes estava voltado apenas para o mercado brasileiro. Já na Holanda, todo o processo de produção e de venda era voltado para o mercado mundial. Por isso, o empresário passou a ser o responsável apenas pela parte de produto. O trabalho de propaganda e venda era de responsabilidade de cada país.

O que o Sr. Nunes mais gostava neste emprego era da parte de *Marketing*, de venda e de passar para a agência o que a empresa esperava da propaganda. Além disso, ele também gostava de desenvolver receitas, testar receitas e verificar se a mesma havia dado certo, para adequar os ingredientes até que o resultado fosse o esperado.

Neste período, as pessoas que influenciaram as suas decisões foram o seu chefe e o diretor da empresa. Ele conta que o seu chefe era muito inteligente, tinha visão das oportunidades de mercado, e, ainda, havia morado na Holanda com a mesma idade que o Sr. Nunes tinha época. O diretor, por sua vez, tinha uma visão global do negócio e era muito querido na empresa. Segundo o empresário, o pensamento de ambos estava afinado com o seu sonho de adolescente, de ir para fora do país.

Foi ao retornar ao Brasil que a ideia de ter um negócio próprio começou a aflorar. O Sr. Nunes conta que ele e a esposa moraram em uma cidade pequena na Holanda, onde tudo era mais fácil e acessível, onde havia qualidade de vida. Por isso, eles ressentiram muito esta mudança de volta à São Paulo. Nas suas palavras:

Quando voltamos foi um choque, pois apesar de ter tudo, era uma cidade muito maior. Então consideramos que ir para uma cidade do interior seria uma saída, pensando no que havíamos vivenciado na Holanda. (Entrevista 1 – Sr. Nunes)

E foi assim que começou a surgir a ideia de ter o negócio próprio.

4.2.1.3 Análise da trajetória dos empresários

Com base na descrição da trajetória de vida dos empresários, é possível identificar não só características comuns em ambos, mas também acontecimentos singulares na vida de cada um. Estas questões podem ter influenciado na abertura do negócio.

A Sra. Nunes, desde cedo, já ajudava com as tarefas de casa e, posteriormente, ao entrar na faculdade, passou a morar apenas com a avó, exemplo de mulher corajosa. O que fez com que a Sra. Nunes aprendesse a ser independente e a fazer diversas atividades ao mesmo tempo. Este comportamento é visto até hoje na Sra. Nunes na gestão da empresa.

O Sr. Nunes, devido à influência espiritual e lúdica do seu avô, cresceu sendo uma pessoa criativa, característica esta que contribui até hoje para a atualização e inovação das empresas.

Os sócios possuem personalidades e áreas de interesse diferentes, uma vez que a Sra. Nunes possui facilidade em se comunicar e relacionar com pessoas e devido a isso suas atividades no negócio próprio são totalmente relacionadas com este perfil: Administração de Pessoal, Administrativo e Tecnologia da Informação, esta última envolve o gerenciamento do contato com os responsáveis pelos sistemas. Já o Sr. Nunes possui maior afinidade com a área de Finanças, Logística e Marketing. Atividades estas que envolvem um trabalho mais focado no ambiente externo e, por isso, coerente com o comportamento do Sr. Nunes, que busca sempre se atualizar sobre todos os assuntos que envolvem a empresa.

Apesar de os sócios possuírem personalidades bem distintas, eles também apresentam algumas características comuns, como o fato de ambos serem pessoas proativas e curiosas. No caso da Sra. Nunes, por exemplo, em seu primeiro estágio na empresa Tortuga, ela já buscou trazer inovações para o espaço de trabalho e aproveitou para conhecer sobre novos processos, mesmo que estes não fossem diretamente relacionados com a sua formação. Já o Sr. Nunes, por exemplo, quando trabalhava na Philips, se interessou por revistas escritas por um consultor da empresa holandesa e procurou ler sobre o assunto para conversar com o escritor. Escolheu estudar uma área de Marketing e Comercial e mudar de área de atuação.

Outro ponto de convergência no comportamento dos sócios é com relação a experiência na área Comercial, ambos já trabalharam com vendas e, por isso, vender o próprio produto não foi algo tão novo. E apesar do novo público ser muito diferente, os sócios

aprenderam rapidamente a lidar, uma vez que já estavam acostumados a serem flexíveis em seus antigos empregos.

Ainda com relação às características comuns, pode-se concluir que ambos sempre gostaram de estudar. A mãe da Sra. Nunes era professora e sempre incentivou suas filhas a estudarem, o que motivou, mesmo que indiretamente, a escolha por fazer duas faculdades, uma inclusive de Comércio Internacional, na qual a Sra. Nunes aprendeu sobre vários assuntos aplicados posteriormente no seu negócio próprio.

O Sr. Nunes também sempre gostou de estudar, era inclusive professor de inglês, matemática e física. Após a Graduação, o empresário ainda fez cursos de pós-graduação, que futuramente acabaram contribuindo para a gestão do seu próprio negócio.

As características até então citadas sugerem a presença de um perfil empreendedor, uma vez que para conduzir o negócio de forma bem-sucedida é preciso ser proativo, curioso e inovador, para sempre garantir que o negócio esteja atualizado e atendendo da melhor forma todos os *stakeholders*.

Sendo assim, pode-se afirmar que apesar de não terem pensado desde o início em abrir o negócio próprio, os acontecimentos da vida e a influência indireta de seus pais: o pai da Sra. Nunes abriu uma distribuidora também de produtos alimentícios e o pai do Sr. Nunes possuía um Escritório de Contabilidade, contribuíram para que essa ideia viesse a se tornar um objetivo.

Por fim, unindo a influência das experiências e da família, com a vontade de crescer e de se tornar bons profissionais, a Sra. Nunes e o Sr. Nunes, ao retornarem da Holanda, assumiram os riscos de mudar para uma cidade do interior e iniciar um negócio próprio do zero, tendo apenas como orientação o exemplo de seus antigos chefes.

4.2.2 Origens do Negócio

No início de suas carreiras, conforme já citado, os sócios não pensavam em ter o negócio próprio, pretendiam apenas fazer carreira em uma grande empresa e ter uma experiência no exterior. Porém, com a mudança de estilo de vida, eles sentiram a necessidade de mudar de São Paulo para uma cidade menor e foi a partir desta decisão que optaram por abrir uma empresa.

Tendo em vista que a abertura do empreendimento não foi planejada, pode-se dizer que o negócio surgiu a partir de uma estratégia emergente, ou seja, de maneira inesperada, pautada no surgimento de uma oportunidade.

Segundo a Sra. Nunes,

nós havíamos acabado de voltar da Holanda, o Edilberto estava na Philips e eu sem trabalho. A gente tinha acabado de ter a Victoria e percebemos que morar três anos em uma cidade pequena tinha sido bom. E em São Paulo era muita correria, o Edilberto saía às 7:00 e voltava só às 22:00, porque ele tinha muitos eventos. Percebemos então que não era isso que queríamos. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Na mesma época, o pai da Sra. Nunes estava pensando em abrir um negócio no Sul de Minas, e precisava de alguém para conduzir. Era uma extensão do que ele já trabalhava, porém através de uma empresa independente. Ele então convidou o casal para cuidar do negócio em Varginha. A Sra. Nunes relata:

visitamos Varginha e gostamos do lugar, consideramos que era um bom lugar para morar e criar os filhos. A ideia era eu voltar a trabalhar, e ficando em São Paulo, trabalhando em uma empresa privada, teríamos sempre muitos compromissos, inclusive nos fins de semana, mas a gente queria formar uma família e ter um laço mais estreito com esta família. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Ao assumirem o negócio, um dos objetivos iniciais dos sócios era criar uma empresa voltada para as pessoas, de forma que os colaboradores tivessem oportunidade de crescer e melhorar de vida, trabalhando com eles. Isto porque, segundo a Sra. Nunes, ela e o marido vinham de empresas excelentes, que ofereciam boas condições de trabalho e proporcionavam qualidade de vida aos colaboradores. Em resumo, o casal pretendia construir uma empresa como se esta fosse uma família.

Outra questão acrescentada pelo Sr. Nunes foi que

quando estávamos na Holanda, os pais da Marisa foram visitar uma feira lá e neste momento nós tivemos oportunidade de conhecer o que ele fazia. Na época o Sul de Minas não era tão desenvolvido como vimos na Holanda, então ao mesmo tempo em que nos preocupávamos com as pessoas, como a Marisa disse, nós também queríamos levar ao mercado do Sul de Minas novos produtos e inovação. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

A estratégia inicial era, portanto, pautada em um processo de formação de estratégia visionário, baseado no P de Perspectiva, ou seja, nos valores e percepções do empresário, que favorecem o gerenciamento do longo prazo. O perfil empreendedor e a perspectiva do casal podem ser percebidos, quando eles pensam em um modelo de negócio voltado para as pessoas e para produtos inovadores, que pretendiam levar ao mercado do Sul de Minas.

Apesar de alguns objetivos terem sido pré-definidos, os sócios não chegaram a fazer um plano de negócios no início, pois o pai da Sra. Nunes, o Sr. Penedo, já havia aberto o negócio alguns meses antes do casal retornar ao Brasil. Segundo a empresária, seu pai também esteve longe de fazer um Plano de Negócios. Ela conta:

Meu pai não fez nenhuma pesquisa antes. Para você ter uma ideia, meu pai só tinha o primário. Mas meu pai tem um “tino” muito bom para negócios. Na época ele percebeu que no Sul de Minas não tinha ninguém com a marca nova que ele queria distribuir. Então ele queria ser o primeiro a estar com o produto no local.

Ele considerou Varginha uma cidade com localização muito boa, pois ela estava a 300 km de São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, e muito centralizada. Ele já tinha um negócio no ramo a mais de 10 anos, então ele sempre achou que mexer com produtos de alimentação era um bom negócio e foi com base nisto que abrimos o nosso negócio próprio. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Neste sentido, o Sr. Nunes complementa

Inclusive, a marca que ele distribuía estava com problemas na época, então, como alternativa, ele queria testar uma nova marca, mas não podia ser na região dele, então com a Marisa já falou, ele viu potencial no Sul de Minas e resolveu testar a nova marca (Mauri), até então ele trabalhava com a Fleischmann. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Apesar de não possuírem um planejamento formalizado desde o início, o Sr. Nunes, logo após assumir o negócio, fez um MBA de Gestão Empresarial, no qual chegou a fazer um plano de negócios. Este plano, porém, foi feito após a abertura da empresa e, ao longo dos anos, acabou não sendo atualizado.

A aluna-pesquisadora ficou curiosa para entender como, então, surgiu a ideia de distribuir produtos para panificação. A Sra. Nunes explica:

Quando a minha irmã faleceu, meu pai queria mudar de negócio e na época, um amigo de um amigo dele já mexia com a parte de panificação e ofereceu para esse amigo uma distribuidora em São José do Rio Preto. Mas era caro comprar a distribuidora e, por isso, precisava de mais dois sócios. Foi aí que ele chamou meu pai e um amigo para serem os seus sócios. Eles, então, abriram a distribuidora com três sócios. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Entretanto, após alguns anos, o Sr. Penedo desmanchou a sociedade e foi para outra cidade, Uberlândia, onde ele continuou no ramo, porém com um negócio só dele. Nesta época, a Fleischmann, fornecedora do Sr. Penedo, estava com problemas de qualidade e, em paralelo, o Sr. Penedo descobriu que a concorrente da Fleischmann, a Mauri, abriria uma empresa no Brasil, a *Bouners Fielp*. Ele descobriu também que esta marca estaria em uma

feira na Alemanha, lugar no qual ele conheceu o gerente responsável da nova empresa no Brasil e, no mesmo momento, se ofereceu para distribuir a marca no Sul de Minas. Esta região era considerada pelo Sr. Penedo como uma região próspera, até melhor que o Oeste de Minas, que era a região na qual ele trabalhava.

No início, os sócios não sentiram necessidade de avaliar os riscos do negócio, uma vez que não só os pais da Sra. Nunes, mas também a sua irmã e cunhado, já trabalhavam no ramo e vinham sendo bem-sucedidos.

O fato de a empresa possuir um quadro gerencial reduzido e de os colaboradores estarem diretamente ligados aos proprietários, características presentes na maior parte das pequenas empresas, permitiu aos sócios se inteirarem sobre o mercado, clientes e concorrentes, uma vez que possuíam uma relação próxima com os colaboradores da empresa e também optavam por conhecer e entender melhor as necessidades dos clientes. A Sra. Nunes afirma:

Não tínhamos tanta experiência, mas quando íamos oferecer algum novo produto no cliente, ele falava a respeito da sua experiência e de outros produtos com os quais já havia trabalhado, contava como era desde o princípio e, com isso, nós íamos nos inteirando sobre o setor e o histórico do mesmo. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Além disso, eles também buscavam aprender com os próprios fornecedores sobre as novidades e tendências de mercado, através de feiras de panificação, inclusive fora do país. As empresas que eles representavam também ofereciam técnicos que realizavam cursos e ensinavam como usar diversos produtos.

Sobre o período inicial à frente do negócio, os sócios contam que tudo foi um desafio, desde questões internas como a contratação de pessoas e a logística das rotas de distribuição até os concorrentes, que queriam bloquear a entrada da nova empresa no mercado. Destacam também a dificuldade com a questão financeira, já que até então eles não tinham trabalhado com este tipo de atividade. Eles comentam que empresas em que haviam trabalhado, não havia a preocupação em ter linha de crédito no banco e capital de giro. Precisaram, inclusive, aprender a como abrir conta de pessoa jurídica.

O Sr. Nunes observa que “nas empresas multinacionais onde trabalhávamos cada um fazia uma parte, mas na pequena empresa isto não existe, precisávamos fazer de tudo” (Entrevista 1 – Origens do Negócio). E a Sra. Nunes complementa,

Quando chegamos, ajudávamos até a descarregar caminhão. Não tinha muito jeito. Quando o vendedor não vinha, tínhamos que sair, vender e entregar. Foi um período bem complicado, mas foi bom, porque hoje conhecemos todas as etapas do nosso negócio. Desde a compra da mercadoria até a entrega para o cliente. (Entrevista 1 – Origens do Negócio)

Até então, os sócios não tinham quase nada informatizado, muita coisa era feita na mão, como, por exemplo, o controle de estoque. Aos poucos foram criando planilhas e controles melhores. E utilizam apenas um sistema simples, feito pelo cunhado da Sr. Nunes, que, conforme citado anteriormente, trabalhava no mesmo ramo.

Sendo assim, é possível entender que no início, a empresa não conseguia fazer um gerenciamento estratégico da informação, pois não possuía nada registrado ou formalizado, que permitisse análise e, que, conseqüentemente gerasse vantagem competitiva. Esta última vinha da intuição e percepção dos sócios.

4.3 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta seção serão contempladas as ações e atitudes dos sócios durante o período de 1996 a 2018, denominado Condução do Negócio e Formulação das Estratégias. Esta etapa foi dividida em quatro períodos principais: Início, Expansão e Diversificação do Negócio (1996 a 2005); Posicionamento e Fortalecimento da Marca (2006 a 2013); Estagnação e Adequação do Negócio (2014 a 2016); e Reestruturação do Negócio (2017 e 2018).

4.3.1 Início, Expansão e Diversificação do Negócio (1996 a 2005)

Este período envolve a inserção dos sócios no negócio e a adaptação dos mesmos à gestão de uma pequena empresa, assim como a descrição de como ocorreu o crescimento e a diversificação do negócio.

4.3.1.1 Contexto

Entre 1996 e 2003, o presidente Fernando Henrique Cardoso havia controlado a inflação, o que permitia que a economia do país estivesse estável e, por consequência, diminuísse os riscos cambiais. Além disso, a tributação na época era bem simples. Este cenário favoreceu a gestão da Torres ao Panificador.

No começo, quando o Sr. Nunes e a Sra. Nunes assumiram o negócio, eles contavam muito com o conhecimento e a experiência do Sr. Penedo, que inclusive chegou a passar alguns dias orientando os sócios sobre como deveria funcionar a rotina de trabalho. A empresária conta que

como a minha família já vinha trabalhando no ramo e vinham sendo bem-sucedidos, nós imaginamos que o negócio daria certo. Portanto, tínhamos uma experiência favorável com o tipo de negócio. (Entrevista 2)

Apesar da influência da família ter colaborado imensamente, ao longo do tempo, os sócios personalizaram e adequaram a empresa ao seu perfil, buscando novas informações em feiras, revistas e mantendo sempre um contato próximo com clientes e fornecedores.

A empresa passou os três primeiros anos sendo organizada e a partir de 1999, começou a crescer. Após quatro anos da abertura do negócio, o investimento inicial já havia sido pago, e em 2001/2002a Torres ao Panificador já era conhecida na região.

Com relação à estrutura da empresa, no início ela possuía apenas cinco funcionários e funcionava em um galpão alugado, com uma área de trezentos a quatrocentos metros quadrados. Além disso, passou da classificação de microempreendedor individual para Lucro Presumido, sendo que em 2001, passou para o Lucro Real. Esta última mudança exigiu uma adaptação da empresa.

Neste período da história da empresa, os empresários estiveram dedicados a contratar vendedores e comprar caminhões, inclusive alguns refrigerados.

4.3.1.2 Identificação das ações estratégicas

Ao assumirem a gestão da Torres ao Panificador, o Sr. e a Sra. Nunes pretendiam trazer inovação ao mercado de panificação e confeitaria do Sul de Minas e Centro-Oeste Mineiro, não só através dos produtos, mas também por meio do atendimento diferenciado. Além disso, os sócios também pretendiam oferecer um produto bom, porém acessível, já que o produto vendido na região não era de qualidade e o distribuidor era antigo, portanto, não trazia novidades.

Percebe-se no comportamento e na personalidade dos sócios, traços de um perfil empreendedor. Decidiram aproveitara oportunidade de negócio e assumiram os riscos da mudança. Buscaram aprender tudo sobre o setor, os produtos, mercado e etc., para, então

definirem com maior clareza a visão e os objetivos iniciais para a empresa. Utilizaram o conhecimento adquirido ao longo da vida profissional até então, adequando-os à gestão da Torres ao Panificador. Desta forma, puderam decidir de forma consciente em criar diferencial através dos produtos que iriam distribuir e na forma de comercializá-los.

Como já mencionado, os empresários não chegaram a pensar em fazer um plano de negócios no início. Porém, quando precisaram pleitear um terreno junto à prefeitura de Varginha, eles precisaram de um *Business Plan*, para mostrar a evolução futura da empresa, plano este desenvolvido pelos próprios empresários, que tinham conhecimento a respeito.

Se por um lado, a realização de um planejamento estratégico para os primeiros anos de vida da empresa pode ser visto como um diferencial em uma pequena empresa, por outro os empresários não deram continuidade a esta prática, não atualizaram este planejamento, o que é comum nas pequenas empresas. É possível dizer, então, que a decisão de criar um plano de negócio foi reativa, uma resposta à exigência da prefeitura naquele momento, ou seja, não foi uma decisão estratégica.

Para melhor organizar a gestão da Torres ao Panificador, o casal decidiu fazer uma divisão de trabalho com base na experiência e perfil de cada um. Neste sentido, a Sra. Nunes ficou responsável pelas funções de administração de pessoal, administrativa e tecnologia de informação, enquanto o Sr. Nunes era responsável por marketing, finanças e logística.

O ano de 1999 marcou o início do crescimento do negócio. Naquele momento os objetivos iniciais para a empresa se mantinham os mesmos: promover uma cultura de envolvimento e incentivo aos colaboradores; distribuir produtos diferenciados e criar vantagens competitivas frente ao mercado atendido. Os empresários vinham trabalhando pouco a pouco para em prol destes objetivos, mas já vislumbravam um objetivo maior, o de importação. Para isso, eles tinham a consciência que deveriam primeiro consolidar o portfólio de produtos da empresa, tal como haviam pensado, incorporando nele os produtos nacionais, para depois buscarem os importados. Outra questão que ainda não permitia a empresa partir para a importação, era a questão financeira. A Sra. Nunes conta que

o capital para importar seria mais alto e no momento, como a empresa estava expandindo, nós tivemos que investir em veículos, pessoal e estoque. E também nosso espaço estava pequeno e antes de importar, nós gostaríamos de construir o nosso próprio galpão, o que demorou um tempo. (Entrevista 2)

O crescimento do negócio ocorreu junto com o processo de diversificação do *mix* de produtos da empresa. No contato com os clientes, os empresários identificavam novas demandas por produtos. De acordo com o Sr. Nunes,

além do produto principal que nós oferecíamos que era o fermento, a padaria utilizava vários outros produtos e nós gostaríamos de oferecer estes produtos, para atender este mesmo cliente. (Entrevista 2)

O empresário ainda acrescenta:

como nós já atendíamos o cliente, nós já tínhamos o custo de chegar até ele. À medida que colocássemos outros produtos com uma margem interessante, isto iria trazer um resultado positivo para a empresa; pois não iria gerar custo extra de entrega e nem de vendedor. (Entrevista 2)

A Sra. Nunes complementa: “como já tínhamos conquistado o cliente, queríamos aumentar o valor médio de pedido. Então precisávamos ter outros produtos no nosso portfólio” (Entrevista 2).

Com base no depoimento dos sócios, é possível perceber que a estratégia de diversificação do portfólio surgiu através de uma oportunidade, uma vez que a estratégia não foi resultado de ações conscientemente planejadas e, por isso, pode ser descrita como emergente.

O fato de a empresa definir estratégia com base em experiências vivenciadas no dia a dia assemelha-se ao que a Escola de Aprendizado propõe, ou seja, faz com que a formação de estratégia seja pautada em um processo emergente de estratégia, uma vez que não só permite o aprendizado constante, baseado nas experiências, mas também possibilita a compreensão do presente e até viabiliza a criação de novos padrões, não planejados anteriormente.

As tomadas de decisões estratégicas desde o início eram feitas entre os sócios e o gerente de vendas, uma vez que este último tinha experiência com comércio e, por isso, tinha conhecimento relacionado a vendas. Apesar de tanto o Sr. Nunes quanto a Sra. Nunes já terem trabalho nas áreas comerciais, o público com quem lidavam era diferente, pois os produtos vendidos eram mais caros. Além disso, o gerente de vendas tinha contato direto com o mercado e os clientes e, devido a isso, sua opinião agregava ainda mais às discussões.

Vale destacar que os sócios tomavam as decisões, considerando as opiniões dos colaboradores, uma vez que a relação dos mesmos com o gerente de vendas e também com os sócios era próxima. E existia também a possibilidade de consultar a família da Sra. Nunes, que já trabalhava no ramo a mais tempo.

Observa-se também que o Sr. e a Sra. Nunes tinham o hábito de buscar informações sobre o mercado e os novos produtos através de feiras, revistas especializadas e contato com fornecedores e clientes. A empresária ressalta que

também tínhamos reuniões com os fornecedores que apresentavam dados de participação da nossa empresa no mercado e esta informação nos ajudava a entender como estava a nossa participação. Eles falavam o quanto as pessoas consumiam de fermento por ano e nós pegávamos a população da nossa região e calculávamos a nossa participação de mercado. (Entrevista 2)

O que mudou ao longo dos anos foi o aumento dos eventos que os sócios participavam, uma vez que novos fornecedores eram incorporados ao portfólio.

De acordo com ambos, as dificuldades enfrentadas foram muitas. Como já mencionado, o trabalho e a responsabilidade como donos de uma empresa eram muito diferentes do que eles estavam habituados. Portanto, o aprendizado prático foi uma base importante para o enfrentamento das dificuldades. Precisaram aprender a lidar, por exemplo, com questões relativas a capital de giro, fluxo de caixa e controle de estoque. Outro aprendizado foi relativo ao trabalho de organização da equipe de vendas, pois era difícil definir as rotas dos vendedores, já que as trajetórias que saíam de Varginha eram mais longas do que as feitas nas capitais; o que implicava em, por exemplo, determinar onde os vendedores iriam dormir.

Neste sentido, não havia padrões a serem seguidos, pois os empresários estavam construindo as rotinas de trabalhos da empresa.

Estas dificuldades perduraram ainda durante o período inicial de crescimento e diversificação do portfólio de produtos. Claro que o crescimento levou também a novas dificuldades como a contratação de novos colaboradores qualificados e o enfrentamento da concorrência.

Com relação aos concorrentes, os empresários acreditam que o diferencial na qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos foi decisivo para que a Torres ao Panificador se estabelecesse no mercado. Segundo o Sr. Nunes,

na época éramos pronta entrega; o produto tinha um ótimo custo-benefício (equilíbrio entre preço e qualidade); nossa equipe era confiável, uma vez que os vendedores já carregavam os produtos no caminhão. Nós também não falhávamos na entrega, então podíamos até cobrar um pouco mais caro. Mesmo nos feriados atendíamos os clientes. (Entrevista 2)

Com relação às estratégias adotadas para realizarem os objetivos da empresa, os empresários identificam algumas. A Sra. Nunes cita, por exemplo, a estratégia de gestão de pessoas. Ela explica: “tínhamos a estratégia relacionadas às pessoas, de ser uma empresa de portas abertas, onde todo mundo pudesse conversar e as pessoas gostassem de conversar com a gente” (Entrevista 2).

E, de acordo, com o Sr. Nunes, havia também uma estratégia de preparar a empresa para a importação. Ele explica:

como havíamos morado fora, nós tínhamos a ideia de importar, tanto é que a razão social inclui importação. Nós queríamos importar, inclusive porque o dólar estava favorável. Porém tinham muitas coisas para serem feitas no início da empresa e, por isso, não conseguimos concretizar ainda. (Entrevista 2)

Os sócios buscaram seguir o *Business Plan* definido no início. Eles contam que os objetivos de curto prazo foram alcançados e eles estavam seguindo o plano para alcançar os objetivos de longo prazo. Assim, justificam que não atualizaram o plano porque muitos dos objetivos não haviam mudado.

Com relação ao processo de formação de estratégia na Torres ao Panificador, é possível identificar a presença de dois dos três processos apresentados no referencial teórico deste trabalho: o processo racional e formal e o processo em construção permanente. Vale lembrar que os processos apresentados por Nicolau (2011) não são excludentes, podem se complementar. A aluna pesquisadora identificou esta complementaridade no caso da empresa estudada.

Portanto, durante o período de crescimento e diversificação do negócio, foi possível identificar a presença do processo racional e formal, uma vez que os sócios elaboraram um *Business Plan*, como orientação das decisões e ações nos primeiros anos da empresa. Mas foi possível identificar também a existência do processo de construção permanente, já que, a partir do aprendizado do dia a dia, novas estratégias surgiram. Houve, portanto, uma combinação de estratégias deliberadas e emergentes.

Neste mesmo período, analisando os 5 Ps de estratégia, pode-se perceber que os Ps mais presentes foram: Plano, Perspectiva e Posicionamento. Plano, pois tiveram que estabelecer objetivos claros para o negócio; perspectiva, já que neste período construíram a visão de negócio pra eles e seus *stakeholders*; e posicionamento, uma vez que o foco estava no portfólio de produtos e clientes.

4.3.2 Posicionamento e Fortalecimento da Marca (2006 a 2013)

4.3.2.1 Contexto

No período de 2006 a 2013, o país esteve sob dois governos, o do Presidente Lula (2003-2010) e o da Presidenta Dilma (2011–2016). Foi um bom momento para a economia brasileira, pois o país esteve em crescimento. No período do Governo Lula foram estabelecidas políticas de apoio e de incentivos às pequenas empresas.

Em 2006, o Sr. e a Sra. Nunes investiram na ampliação da estrutura física da empresa. Embora a equipe de trabalho ainda fosse composta por 12 pessoas, os sócios alugaram um galpão maior, de dois andares, e construíram neste espaço um escritório melhor.

Apesar disto, a maior mudança realizada neste ano foi a implantação de um novo modelo de vendas. A Sra. Nunes conta:

Antes a gente trabalhava com pronta entrega, os vendedores saíam entregando. Porém, isto ficou difícil, pois o mix que eles carregavam nem sempre era o mix que o cliente queria. Devido a isso, nós passamos de pronta entrega para pré-venda. Ou seja, o vendedor saía de carro, tirava os pedidos, enviava para a empresa e a empresa mandava entregadores. (Entrevista 3)

Esta mudança, porém, não foi tão simples quanto os sócios imaginavam, em função da preocupação dos vendedores, do medo que as vendas pudessem cair. Tratava-se na verdade de uma nova forma de comercialização dos produtos, que precisava ser absorvida pelos vendedores. A Sra. Nunes explica que

no começo houve bastante preocupação dos vendedores de que as vendas iriam cair, mas o tempo mostrou que não, pois como eles tinham mais tempo para falar com o cliente, as vendas aumentaram. Até porque, como todos os produtos saíam da empresa, ele podia vender o mix todo da empresa e não mais ficar restrito ao que estava no caminhão. (Entrevista 3)

O Sr. Nunes complementa: “esta nova maneira de trabalhar ajudou no aumento do atendimento, do número de clientes, e do portfólio em si. E foi a partir de então que começamos a cobrir os espaços, conforme tínhamos imaginado”. (Entrevista 3). Pode-se dizer, então, que a mudança no modelo de vendas fez parte de uma estratégia mercadológica que acabou se mostrando bem-sucedida.

Neste período, o contexto ainda era favorável e até melhorou no caso de Minas Gerais, pois o governo estadual buscava beneficiar os produtores locais. Sendo assim, a compra de

mercadorias tinha ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) menor em Minas Gerais do que em São Paulo.

Houve também neste período um maior controle e fiscalização do governo devido à institucionalização da Nota Fiscal Eletrônica. Com isso, ele passou a receber em tempo real as informações sobre tudo o que estava sendo vendido ao cliente e o que estava sendo comprado pela empresa. Em outras palavras, o governo passou a ter um controle maior, o que fez com que houvesse uma diminuição de vendas sem nota fiscal, exigindo, assim, uma melhoria dos processos de gestão e de vendas das empresas. Com isso, muitas empresas que trabalhavam de forma irregular, precisaram se organizar e profissionalizar, para atender às novas regras do governo.

As mudanças acima mencionadas levaram a uma maior profissionalização dos processos de gestão da Torres ao Panificador. O novo modelo de vendas implantado fez com que todos os pedidos registrados e melhor controlados pela empresa. E as Notas fiscais eletrônicas passaram a ser emitidas por um programa da Receita Federal.

Este período da história da empresa foi de crescimento e melhorias em seus processos. De acordo com a Sra. Nunes,

a empresa estava em uma fase de crescimento, o contexto político e econômico era bom para o negócio, o consumo estava acelerado, não tinha mais inflação e as pessoas já estavam mais confiantes no Brasil. Esta era a nossa visão em 2012, que o país fosse crescer. (Entrevista 3)

Outro ponto a ser destacado é que como consequência do crescimento e das mudanças no período, a empresa passou de doze para quarenta funcionários.

4.3.2.2 Identificação das ações estratégicas

Com o novo modelo de venda, houve uma maior penetração de mercado, já que os vendedores podiam fazer as suas rotas sem ter as preocupações relativas à emissão de notas e descarga de mercadorias. O foco era apenas atender melhor o cliente. Os resultados alcançados com este modelo são melhor explicados pelo Sr. Nunes:

Uma rota que antes atendia 80 clientes passou a atender 140. Então facilitava para o vendedor, pois agora ele estava encarregado apenas pela venda. E com isso, a qualidade com que a mercadoria chegava para o cliente também melhorou.

Foi possível também corrigir a parte de desvio de contribuição, porque quando o vendedor estava com o produto, nós não sabíamos exatamente a que preço vendia as mercadorias. Com este novo modelo, a gente passou a conseguir controlar melhor o preço de venda, então tiramos eventuais distorções.

Outra questão viabilizada com o modelo foram as metas dadas aos vendedores, que passaram a ser mais específicas, pois eles tinham mais tempo para atender os clientes.

Além disso, a empresa também conseguia ter um histórico melhor do que cada cliente havia comprado. (Entrevista 3)

Logo em 2006 houve a troca do sistema de gestão por um sistema mais profissional, o MITRA, desenvolvido por uma empresa terceirizada, que já tinha experiência na área de distribuição. Este novo sistema permitiu um controle maior das atividades e dos resultados da empresa, uma vez que integrou todas as funções em um único sistema, como vendas, compras e estoque. Além disso, houve também um maior acesso a dados e informações computadorizadas, o que permitia um planejamento com base em dados reais.

Observa-se que com a implantação do sistema MITRA, os empresários puderam realizar uma gestão mais estratégica das informações, uma vez que passaram a fazer projeções e a acompanhar os resultados, a partir da interpretação não só dos dados provenientes do ambiente externo, mas também dos que vinham de processos internos à organização. Isto forneceu aos sócios um melhor embasamento para as tomadas de decisões estratégicas.

Sendo assim, pode-se dizer que os sócios passaram a utilizar as informações coletadas para fins estratégicos, com o intuito de obter vantagem competitiva. A expectativa, portanto, era de que com a profissionalização, proveniente do novo sistema, houvesse o fortalecimento da marca.

Outro impacto causado pelo novo sistema foi que a Sra. Nunes acrescentou às suas funções rotineiras o gerenciamento da tecnologia de informação.

Nesta mesma época, o governo também institucionalizou o SPED Contábil e o SPED Fiscal, exigências estas que trouxeram ao mesmo tempo impactos positivos e negativos para a empresa. Por um lado, esta mudança facilitou ainda mais o processo de informatização, mas também passou a exigir maior detalhamento do processo de gestão, o que obrigou a empresa contratar mais colaboradores para atendê-las.

Outra mudança significativa do período foi a construção da sede própria da Torres ao Panificador, que ficou pronta em 2009, e facilitou os processos operacionais da empresa.

Ao mesmo tempo surgiu a oportunidade de abrir uma segunda empresa em Belo Horizonte. A Sra. Nunes explica:

Até então distribuíamos produtos da Mauri, porém nesta época a Mauri comprou a sua concorrente, a Fleischmann, que até então atuava com venda direta em Belo Horizonte, ou seja, a própria empresa vendia e entregava. Porém, a Mauri não adota esta política, ela faz a sua distribuição, através de distribuidores, e, por isso, ofereceu para nós uma parte da distribuição de Belo Horizonte. (Entrevista 3)

Os sócios aceitaram o desafio, mas tiveram algumas dificuldades, uma vez que passaram a distribuir em uma capital, o que exigiu uma estratégia diferente da adotada em Varginha e região. Para melhor se organizarem, os empresários alugaram um galpão em Belo Horizonte, apenas para realizar a parte operacional de venda e entrega de mercadoria. Eles preferiram manter a parte de compras, estoque e pessoal em Varginha. Deste modo, em 2009, o Sr. e a Sra. Nunes precisaram abrir uma outra empresa, a Snell, localizada em Belo Horizonte.

Quando questionados sobre quais foram as maiores dificuldades enfrentadas no período, os empresários citam os vendedores, uma vez que estes se sentiram fortemente impactados pela mudança de pronta entrega para pré-venda. Houve uma grande resistência e os sócios precisaram demonstrar de todas as formas que o novo modelo de vendas iria também favorecê-los. A Sra. Nunes acreditava que os treinamentos e os novos equipamentos iriam minimizar o impacto. Ela conta:

Para esta nova fase eles tiveram treinamentos específicos sobre os produtos, passaram a utilizar um equipamento chamado Palm, o qual continha informação dos clientes e produtos. Trouxemos a empresa contratada para dar treinamento de como utilizar o novo equipamento e também para ensinar o pessoal interno a dar suporte, caso eles precisassem.

Este novo equipamento facilitava o trabalho do vendedor, uma vez que o vendedor já chegava ao cliente sabendo o seu histórico de compra, o que estava na hora de repor, que preço havia pagado, quais produtos comprou, entre outras informações. (Entrevista 3)

Para garantir o posicionamento e o fortalecimento das marcas (Fleischman e Mauri), os sócios adotaram certas estratégias, mais voltadas para tecnologia, controle, informação, parceria com fornecedores e construção da sede própria. Surgiu, então, a necessidade de compra de veículos maiores, já que um mesmo veículo passou a atender mais de uma rota. Isto levou, inclusive, a necessidade de criação de um sistema para controle dos mesmos, pois da mesma forma que veículos maiores podem otimizar muito a distribuição, a despesa

também pode ser muito alta, e a partir disso surgiu a necessidade de aumentar o controle da parte logística.

Para atender à questão da logística, foi contratado um novo colaborador, para coordenar especificamente esta parte e também foi contratado um consultor temporário, que ficou na empresa durante um ano, auxiliando os sócios no processo de logística, bem como identificando os pontos de melhorias.

É importante observar que a questão da logística operacional é apontada como um dos fatores essenciais para o sucesso das empresas de pequeno porte, pois é a base para a criação, a sustentação e o desenvolvimento da atividade empresarial. Então, a organização e melhoria do processo de logística na Torres ao Panificador podem ser apontadas como uma decisão acertada dos empresários, para melhor administrarem o crescimento do negócio.

Além do consultor e do especialista em logística, os empresários também contrataram um especialista em contabilidade, outro na área de transporte e um novo supervisor de vendas, uma vez que o mais antigo se mudou para Belo Horizonte para ajudar na condução da segunda empresa. Estas novas pessoas passaram a colaborar na tomada de decisão estratégica, que vinha se tornando cada vez mais consciente e racional.

Desta forma, a responsabilidade por acompanhar tudo que ocorria dentro e fora da empresa passou a ser responsabilidade não apenas dos sócios, mas também dos seus especialistas. A informação interna passou a ser utilizada para identificar os pontos fracos e fortes da organização, permitindo a análise tanto das informações sobre os recursos e capacidades organizacionais, quanto das informações relativas a resultado. O ambiente externo também precisava ser monitorado e, por isso, os empresários sempre participavam de reuniões e de eventos com distribuidores de outras regiões e até mesmo de feiras internacionais.

Frente às mudanças ocorridas na empresa neste período, os sócios citam que o maior aprendizado estava relacionado à superação das barreiras às mudanças. Segundo a Sra. Nunes,

quando houve a mudança de sistema, por exemplo, teve funcionária que até chorou pedindo para não fazer a transição de sistema, pois demandava informação e trabalho. Porém, em questão de dois/três meses, essas dificuldades já tinham sido superadas e todos estavam trabalhando normalmente com o sistema.

Teve também a questão dos vendedores, quando passamos a ter um controle maior, eles ficaram bem aborrecidos. Esta foi a pior parte para gente, mostrar para os vendedores que esta mudança seria boa e não ruim.

Até mesmo os clientes ficaram um pouco insatisfeitos, pois eles não tinham mais a mercadoria na hora, eles precisavam se planejar antes, para receber dali um ou dois dias. (Entrevista 3)

Até então os sócios vinham alcançando os objetivos pretendidos. Porém, o objetivo maior de importar ainda não havia sido atingido. O Sr. Nunes explica a razão disto no seguinte relato:

Queríamos importar, porque boa parte dos nossos produtos eram importados, porém nós comprávamos de distribuidores brasileiros. A partir do momento que conseguíssemos importar, nossos produtos ficariam mais acessíveis e conseguiríamos uma margem melhor. (Entrevista 3)

Ele ainda complementa afirmando que “[...] com passar dos anos, a importação foi se tornando mais complicada e legalmente difícil de conseguir e para alcançar este objetivo, nós também precisaríamos contratar pessoal, o que nós não estávamos dispostos na época” (Entrevista 3).

Ao analisar o gerenciamento de informação neste período da história da empresa, a aluna-pesquisadora identificou a presença de três fluxos de informação: o fluxo de informação criada pela empresa para uso próprio; o fluxo de informação produzida pela empresa com orientação para fora dela; e o fluxo de informação coletada externamente e orientada para dentro da empresa. O Quadro 10 apresenta estes fluxos de informação e as estratégias geradas a partir deles no caso da Torres ao Panificador.

Quadro 10: Presença dos fluxos de informação na empresa estudada

Tipo de fluxo de informação	Presença do fluxo na empresa	Estratégia gerada
Fluxo de informação criada pela empresa para uso próprio	Implantação do novo sistema de gestão	Formalização e profissionalização da empresa
Fluxo de informação produzida pela empresa com orientação para fora dela	Adequação a Nota Fiscal Eletrônica	Maior controle da empresa não só pelo governo, mas também pelos próprios sócios.
Fluxo de informação coletada externamente e orientada para dentro da empresa	Participação em feiras e eventos com outros distribuidores, contato próximo com supervisor de vendas, vendedores e clientes	Inovação e fortalecimento da marca

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista 3

Devido à implantação de novas tecnologias, do monitoramento do ambiente externo e interno e, por consequência, da gestão estratégica da informação, pode-se dizer que, neste período, dos 5P's de estratégia o que esteve mais presente foi o de Posicionamento e o processo de formação de estratégia mais marcante foi o de construção permanente. Isso se deveu ao fato de que a partir da gestão estratégica da informação, a empresa conseguiu se estabelecer de maneira mais clara e agressiva no mercado. Além de, através das novas análises proporcionadas, aprender com as decisões tomadas, permitindo, assim, o aprendizado contínuo dentro das empresas.

4.3.3 Estagnação e Adequação do Negócio (2014 a 2016)

4.3.3.1 Contexto

Em 2014, houve a reeleição da Presidenta Dilma, quando começaram a surgir uma série de problemas que culminaram no seu impeachment em agosto de 2016, quando então assumiu o atual presidente Temer. Desde então, o Brasil entrou em um período difícil para a economia, enfrentando novamente a situação de crise e recessão.

Para a Torres ao Panificador, o ano de 2014 marca o início de dificuldades, principalmente devido às modificações que o governo estadual de Minas Gerais realizou na tributação de alguns produtos. O incentivo que antes existia para a compra de farinha neste Estado acabou, o que fez com que a venda de um dos principais produtos da empresa começasse a diminuir. Para piorar a situação, houve a introdução de produtos com ST (Substituição Tributária), que consistia no pagamento antecipado do ICMS, imposto este que corresponde ao tributo que incide sobre a movimentação de mercadorias em geral, o que inclui produtos dos mais diversos segmentos. Este tributo deve ser pago antes mesmo da empresa vender o produto e consiste em uma margem estipulada pelo governo e não pela Lei da Oferta e da Procura, o que gera oneração de preço final de venda, já que a empresa precisa assumir o imposto sem alterar o seu preço de venda, uma vez que o cliente não está disposto a pagar mais caro.

O maior problema relacionado a este imposto está no fato que elevaria de estado para estado. Portanto, os valores cobrados são diferentes em todo o Brasil, o que gera uma concorrência injusta. Em São Paulo, por exemplo, não houve a introdução de produtos com Substituição Tributária. De acordo com a Sra. Nunes,

o mesmo produto que nós vendíamos, vinha de São Paulo mais barato, cerca de 15 a 20%, o que dificultou a nossa venda. Não adiantava muito explicar para os clientes, vários mudaram de fornecedores. Além de o nosso faturamento ter diminuído, nossa rentabilidade também diminuiu, pois tivemos que sacrificar a nossa margem, para que pudéssemos competir com as empresas de São Paulo.

Na verdade, o governo incentivou uma guerra entre estados, já que ficou muito mais atrativo São Paulo vender em Minas Gerais do que Minas Gerais vender em São Paulo. (Entrevista 4)

Além das duas questões já citadas, do aumento do ICMS da farinha e da introdução da ST, um dos fornecedores da empresa, que correspondia à boa parte da rentabilidade da empresa, optou por venda direta, ao invés de utilizar distribuidores. O Sr. Nunes conta que

tivemos que buscar outro fornecedor, porém, a nossa parceria com o fornecedor anterior, incluía a indicação de quais eram os nossos clientes e do que nós vendíamos para eles, então eles praticamente tomaram o nosso mercado

Tivemos dificuldade em arrumar outro fornecedor, na verdade, começamos a trabalhar mais intensamente com os fornecedores que já tínhamos, porém, os produtos eram diferentes. (Entrevista 4)

Por fim, para complicar ainda mais este período, o país também estava sofrendo com os impactos da crise econômica, que trouxe consequências à empresa a partir de 2015.

Como consequência desta crise, os empresários precisaram rever a estrutura da empresa e a quantidade de pessoal. Entre os anos de 2015 e 2017, houve uma redução de 20% de pessoal, ou seja, a empresa passou de quarenta colaboradores para trinta e dois.

Mas é preciso chamar atenção para o fato dos empresários não terem realizado demissões com vistas apenas a cortes de custos. Na verdade, o Sr. e a Sra. Nunes decidiram efetuar uma reorganização de pessoas e funções na empresa, a fim de enfrentarem a crise. Neste sentido, decidiram demitir as pessoas que não estavam mais sendo produtivas, que não contribuíam para a geração de receita para a empresa. Mas, por outro lado, contrataram novos funcionários para as áreas que precisavam de investimento, como, por exemplo, a de *telemarketing*.

4.3.3.2 Identificação das ações estratégicas

Para lidar com os problemas e as mudanças que surgiram neste período, os sócios começaram a estudar alternativas. Segundo o Sr. Nunes,

uma das alternativas foi com relação à sazonalidade, pois os produtos de panificação eram mais vendidos no frio e menos no inverno. Com o objetivo de compensar a redução da venda de produtos para panificação, pensamos em passar a vender produtos para sorvete. (Entrevista 4)

Esta ação, apesar de parecer logicamente correta, não deu resultado, pois os vendedores tiveram muita resistência em trabalhar com duas linhas de produtos: panificação e sorvete. Os sócios perceberam, no entanto, que esta mudança também dificultava o negócio, uma vez que não havia distribuidores de panificação e sorvete ao mesmo tempo. Os empresários acreditavam que este problema decorria do fato do perfil do comprador ser diferente.

Já que a alternativa do sorvete não havia dado certo, o Sr. e a Sra. Nunes optaram por aumentar o faturamento, focando em produtos de panificação, ao invés de expandir para outros setores. E foi assim que, em 2016, eles fecharam contrato com um novo fornecedor de farinha, com preço mais baixo, o que permitiu um aumento não só do faturamento, mas também da margem de lucro sobre o produto.

Diante deste novo foco no negócio, os empresários deixaram de participar de alguns eventos, porém, continuaram buscando informações do mercado através dos clientes e fornecedores.

Houve também uma revisão dos produtos que a empresa distribuía. Para compreender melhor a situação, os empresários utilizaram a Matriz BCG de forma simplificada, a fim de analisarem a carteira de produtos da empresa.

A título de esclarecimento e de apoio ao trabalho de análise da decisão dos empresários, apresentar-se-á um pequeno resumo sobre esta matriz. Segundo Nakagawa (2012), a Matriz BCG é elaborada a partir da participação na geração de lucros da empresa, que permite enquadrar os produtos em: “vacas-leiteiras” (gera muito lucro para a empresa, apesar de não exigir muito investimento); “estrela” (geram muito lucro, porém exige investimento); “interrogação” (ainda não geram muito lucro, são produtos novos e inovadores, que ainda exigem muito investimento); e “abacaxi” (não vendem bem, não possuem boa margem de lucro e tendem a ter seu mercado reduzido, por isso, deveriam ser descontinuados). A partir da Figura 9 é possível compreender melhor como a Matriz BCG funciona.

Figura 9: Matriz BCG para empreendedores

Participação na geração de lucros da empresa

		Alto	Baixo
Necessidade de investimento	Alto	★	❓
	Baixo	🐮	🍍

Fonte: Nakagawa (2012, p.1)

Com base no acima exposto, pode-se dizer que até então, a Torres ao Panificador investia nos quatro tipos de produtos - “vaca-leiteira”, “estrela”, “interrogação” e “abacaxi”. Porém, devido à dificuldade financeira pela qual a empresa vinha passando e com a necessidade de cortar gastos e focar no que estava dando certo, os empresários decidiram fazer uma análise e rever o seu portfólio de produtos.

Os produtos “interrogação” e “abacaxi” foram descontinuados, e o investimento foi todo direcionado para os produtos “estrela” e “vaca-leiteira”. O investimento nos produtos “estrela” tinha como objetivo substituir os produtos “vaca-leiteira” no futuro. No entanto, o investimento nos produtos “vaca-leiteira” foi mantido até por mais tempo do que o planejado, com o intuito de colaborar na retomada de crescimento da empresa.

Para superar as dificuldades do período, as áreas que tiveram maior atenção foram as de Compras e a de Logística, pois houve a otimização de rotas de distribuição, tanto nas de venda quanto nas de entrega. Se antes dois caminhões faziam rotas parecidas, agora apenas um caminhão ficou responsável por estas rotas. Isso, inclusive, incentivou os vendedores, que passaram a vender mais.

Os empresários entendem que o maior aprendizado neste período foi a importância de se dar atenção aos detalhes e às questões de custos e desperdício. Isto porque quando a empresa estava no processo de crescimento, período em que tudo ia bem, não havia tanto a preocupação de reduzir gastos; porém, com o surgimento das dificuldades, a empresa conseguiu economizar muito, o que já podia estar sendo feito há anos. Segundo os sócios, mesmo que a empresa volte a crescer novamente, eles não deixarão de realizar este controle.

Outro ponto que os sócios destacaram que gostariam de passar a fazer é com relação ao portfólio de fornecedores, no sentido de aumentá-lo, a fim de não ficarem reféns de um único fornecedor de farinha, que é o principal produto da empresa.

Quando questionados sobre os objetivos para o futuro da empresa, eles apontaram o desejo de reerguer a Torres ao Panificador e aumentar não só o faturamento, mas também a rentabilidade, ou seja, a margem de lucro sobre os produtos, que neste período havia caído drasticamente.

Até este momento, os objetivos iniciais vinham sendo cumpridos: os sócios conseguiram promover uma cultura de envolvimento e incentivo aos colaboradores; estavam distribuindo produtos diferenciados e criaram vantagens competitivas frente ao mercado atendido. Porém, devido à crise instalada no país, o objetivo maior de importar produtos foi deixado de lado e houve a necessidade de adequação da gestão.

Percebe-se, que neste período o processo de formação de estratégia continua sendo o de construção permanente, porém as estratégias adotadas voltaram-se para a adequação do negócio às novas dificuldades impostas. É importante ressaltar que para esta adequação de comportamento o gerenciamento estratégico da informação foi crucial, assim como já vinha sendo no período anterior.

4.3.4 Reestruturação do Negócio (2017 e 2018)

4.3.4.1 Contexto

No ano de 2017, o contexto brasileiro era crítico, uma vez que o país estava passando por diversas dificuldades como crise econômica, recessão, baixo consumo, desemprego elevado e mercado desacelerado, o que só trazia impactos negativos tanto para o setor, quanto para a empresa. No ramo de panificação, ainda houve a introdução de um fator agravante que foi a venda de produtos congelados, o que gerava uma concorrência direta à empresa, já que estes novos produtos congelados geravam comodidade não só para as padarias, mas também ao consumidor final.

Houve também a piora da questão tributária, uma vez que o governo, para tentar diminuir o seu débito referente à Petrobrás, só fez aumentar ainda mais os impostos para os empresários. Foi o que aconteceu com os combustíveis, cuja alíquota passou de 12% para 25%. A Sra. Nunes avalia:

é difícil sobreviver em um mercado tão inóspito como o nosso. Há 5 anos o governo está falando de desonerar os empresários e de fazer reforma tributária, mas nada ainda aconteceu.

A multa de garantia, por exemplo, era 40%, mas passou para 50% para ajudar o governo e até agora não diminuiu. Piorou também o aviso prévio, antes eram 30 dias, agora são 30 dias mais 3 dias por ano. Está ficando quase impossível mandar alguém embora.

Desde 2016, o governo vem jogando toda a responsabilidade social em cima dos empresários. O Brasil é um país muito paternalista. Achem que a empresa deve assumir as responsabilidades do governo. Muitas empresas até deixaram o Brasil. (Entrevista 5)

Os sócios acreditam que a Reforma Tributária, prometida pelo governo, poderia propiciar uma melhora para a empresa, já que a lei se tornaria mais próxima da realidade.

4.3.4.2 Identificação das ações estratégicas

Neste período de 2017 e 2018, os sócios optaram por rever alguns processos de gestão e operacionais e se preocupar mais com os detalhes. Em 2017, quando a situação se tornou mais complexa, pois a empresa teve o seu pior faturamento, iniciou-se um processo de corte de custos, através da redução do quadro de colaboradores e revisão de rotas de distribuição; e de despesas, através da renegociação de contratos, como, por exemplo, o de telefonia.

Além destas reduções, houve o aumento da venda via *telemarketing*, pois nas cidades em que a venda era muito baixa, não havia mais a necessidade de visita de vendedores. Apesar destas mudanças, a empresa continuou estagnada até o final de 2017.

Nestes anos, o foco continuava sendo interno. Porém, houve uma preocupação maior com os diversos problemas que surgiram no ambiente externo, que estavam repercutindo muito rapidamente dentro da empresa, como, por exemplo, as novas exigências do governo. Os sócios reconhecem que não era apenas a empresa deles que estava passando por dificuldades, mas as empresas do Brasil como um todo; todos os setores estavam enfrentando problemas devido ao contexto de crise no país.

Os objetivos continuavam sendo de curto prazo e as perspectivas para longo prazo não eram viáveis. As áreas que mais recebiam atenção ainda eram as de Compras e Logística. Mas, naquele momento, a área de Vendas também estava sob o foco dos empresários, uma vez que um novo vendedor foi contratado e passou a ter um resultado muito acima dos outros, alavancando as vendas da empresa.

No final de 2017, os sócios esperavam que a empresa conseguisse recuperar o faturamento de 2016, que foi o melhor período da história da empresa.

Os empresários percebem que nos quatro primeiros meses de 2018 já houve uma melhora em comparação com o ano anterior, pois apesar da crise ainda estar presente, as mudanças realizadas na empresa desde 2016 começaram a trazer bons resultados.

Em maio de 2018, quando foi realizada a última entrevista, o Sr. e a Sra. Nunes estavam otimistas com relação à melhoria de desempenho da empresa. Isto porque eles haviam acabado de fechar um contrato com um novo fornecedor e estabelecido uma nova parceria, que irá render um incremento de aproximadamente 10% nas vendas.

Ao final deste período é possível constatar que a reavaliação do negócio foi a grande estratégia adotada pelos sócios. A reestruturação feita principalmente através da redução de custos, diminuição do quadro de colaboradores e revisão de rotas de distribuição, demonstrou a capacidade de monitoramento externo da empresa, que permitiu não só transformar oportunidades em estratégias, mas também a superar gradualmente a crise presente no país.

Sendo assim, dos 5P's de estratégia o que mais se enquadra a este contexto é o de Perspectiva, uma vez que a empresa precisou rever a sua maneira de pensar e agir, voltando o comportamento coletivo - dos sócios e colaboradores, para a reestruturação e revisão de tudo que pudesse ser otimizado na empresa.

4.4 PERSPECTIVAS FUTURAS

Nesta seção serão apresentadas as tendências futuras para a Torres ao Panificador, de acordo com as perspectivas dos empresários para a o negócio.

Com relação ao futuro, o Sr. e a Sra. Nunes estão com a expectativa de que ao final de 2018, a empresa tenha recuperado o seu crescimento e que eles possam voltar a se preocupar com as questões que eles entendem ser importantes como trazer inovação a empresa e não mais ficar focado apenas no básico. O Sr. Nunes acredita que “é buscando o diferente que iremos agregar maior valor a nossa empresa” (Entrevista 5).

Tendo estabilizado a empresa e recuperado o crescimento, os sócios pretendem se preparar melhor para eventuais acontecimentos externos e continuar dando atenção à otimização de processos e redução de gastos, com o intuito de manter não só um bom faturamento, mas também uma ótima rentabilidade. Em outras palavras, eles não querem

apenas vender, eles querem vender com lucro. Os empresários entendem que isto pode exigir investimento, mas também conseguem visualizar que o retorno futuro valerá a pena.

Por fim, como afirma o Sr. Nunes “estamos aprendendo a viver em um contexto de incertezas, vivendo um dia após o outro, focando primeiro no curto prazo e vislumbrando um futuro melhor” (Entrevista 5). E a Sra. Nunes complementa “Com isso, esperamos conseguir preparar a empresa para caminhar sozinha, para que possamos ficar apenas com a parte estratégica e de novos negócios” (Entrevista 5).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar como ocorre o processo de formulação de estratégia na pequena empresa. Para isso, foi realizado um estudo de caso com as empresas Torres ao Panificador e Snell, pertencentes a um casal de sócios, Sr. Nunes e Sra. Nunes. Apesar de serem duas empresas diferentes, possuem a mesma gestão, e, por isso, são muitas vezes consideradas como apenas uma empresa.

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar que o surgimento das empresas ocorreu de maneira emergente, uma vez que elas foram criadas a partir de uma oportunidade e não foram previamente planejadas. A primeira empresa, Torres ao Panificador, surgiu de uma ideia do Sr. Penedo, pai da Sra. Nunes, de abrir o negócio no Sul de Minas, devido à experiência bem-sucedida que vinha tendo no Oeste de Minas, trabalhando com o mesmo tipo de negócio. E a segunda empresa, Snell, surgiu devido à oportunidade oferecida por um dos fornecedores, de expandir a distribuição para Belo Horizonte.

Com relação à gestão estratégica das empresas, foi possível constatar que, tal como ocorre nas pequenas empresas, ela existe, embora não seja formalizada. Pode-se identificar a presença dos três componentes da gestão estratégica. Os dois empresários têm visão sistêmica e se preocupam em acompanhar tudo o que ocorre dentro e fora da empresa. Da mesma forma, ambos demonstraram ter a capacidade de pensar estrategicamente. Ao longo da história da empresa, os sócios souberam utilizar a visão sistêmica, para tomarem decisões estratégicas que contribuíram tanto para o período de crescimento do negócio, quanto para driblarem as maiores dificuldades e enfrentarem o período de crise. Por fim, o planejamento estratégico foi realizado no início da história da empresa na forma de um plano de negócios. No entanto, a não continuidade do uso desta metodologia não gerou problemas para a gestão da empresa. De acordo com o que foi apresentado no referencial teórico do trabalho, nas pequenas empresas, o planejamento não se apresenta como uma ferramenta fundamental para a condução do negócio, sobretudo quando o empresário sabe utilizar a visão sistêmica e o pensamento estratégico.

Por isso, a pesquisa constatou que os sócios não realizavam um planejamento estratégico, mas souberam realizar análises dos ambientes externo e interno, identificar oportunidades e ameaças, decidir sobre objetivos e estratégias e controlar os resultados da empresa.

Outra análise que pode ser feita no caso estudado diz respeito ao processo de formação de estratégia, que é o objetivo deste trabalho. Embora inicialmente tenha sido utilizado um

processo formal e racional, em função da elaboração e implementação (ao menos em parte) do plano de negócios, a aluna-pesquisadora entende que na maior parte da história das empresas o processo mais presente foi o de construção permanente. Isto porque as empresas tiveram as suas estratégias formadas, a partir da aprendizagem obtida com base na relação entre o ambiente externo e as capacidades internas, bem como nas relações com os colaboradores, fornecedores e clientes.

Ainda com relação ao processo de formação de estratégia, foi possível identificar ao longo da história narrada, a presença de elementos de algumas escolas do pensamento estratégico.

Nos seus primeiros anos de vidas, as decisões estavam centralizadas nos sócios, que, por sua vez, procuraram desenvolver as capacidades internas das empresas às demandas do ambiente externo. Embora a decisão de abrir as empresas tenha sido emergente, uma vez que foram criadas, os empresários passaram a tomar decisões conscientes, chegando a desenvolver o plano de negócios. Como já mencionado o P de estratégia nessa época era o de perspectiva, pois ambos estavam construindo a visão de negócio. Neste sentido, é possível identificar aspectos da Escola de Design.

Embora as empresas não possam ser definidas como empreendedoras foi possível identificar nos empresários características empreendedoras. Como já apontado, ambos souberam aproveitar oportunidades, assumir riscos, aprofundar o conhecimento sobre o setor e o negócio, inovar e não se deixar abater pelas dificuldades. Chamou a atenção da aluna-pesquisadora, por exemplo, o fato das perspectivas para o futuro da empresa serem positivas, apesar da crise que continua instalada no país. Ambos demonstraram ter uma visão clara para o futuro do negócio e estão dispostos a realizá-la.

Outra questão que pode ser destacada é a atenção que os empresários sempre deram aos elementos e dinâmica do ambiente que envolve a organização. As decisões estratégicas do Sr. e da Sra. Nunes foram, em todos os períodos relatados, baseadas nas informações provenientes deste ambiente. Em função disto eles foram capazes de adequar a gestão das empresas às demandas e mudanças ambientais. Neste sentido, pode-se identificar a presença de aspectos da Escola Ambiental.

Porém, destaca-se na história das empresas, o processo de aprendizado contínuo. Os sócios estiveram atentos a este aprendizado e conseguiram implementar mudanças que resultaram dele. Estiveram abertos às opiniões e contribuições dos colaboradores, utilizaram as estratégias emergentes quando necessário e tiveram flexibilidade para mudarem as decisões

previamente definidas diante da crise. Por isso, pode-se apontar a presença de aspectos da Escola de Aprendizado ao longo da história das empresas.

Além disso, é preciso lembrar que a formação de estratégia, conforme explicado no referencial teórico, está diretamente relacionada com o gerenciamento estratégico da informação. Foi possível observar que no início os fluxos informacionais das empresas eram monitorados através das percepções e intuições dos sócios. Porém, com a implantação de novos sistemas e a utilização de novas tecnologias, as empresas se profissionalizaram. Esta formalização aperfeiçoou a análise dos fluxos de informação, o que tornou a comunicação organizacional mais eficaz, proporcionou tomada de decisões estratégicas mais embasadas e permitiu um controle maior das atividades desempenhadas dentro das empresas.

Uma vez que foram apresentadas as principais análises sobre o processo de formação de estratégia no caso estudado, é preciso apontar as limitações deste trabalho. Primeiro, a pesquisa foi realizada com duas empresas, com uma mesma gestão e, por isso, os resultados apresentados não podem ser generalizados para toda e qualquer pequena empresa. Outra limitação se dá em função da dificuldade de garantir o levantamento exato da história passada das empresas, pois foi preciso contar com a memória dos empresários, o que pode ter deixado a pesquisa menos exata, porém não menos coerente. Por fim, existe também uma limitação decorrente da grande quantidade de informações levantadas ao longo da pesquisa. Organizar, interpretar e apresentar todas estas informações não foi fácil, na verdade foi um grande desafio, o que pode ter gerado alguma dificuldade na compreensão de fatos da história da empresa aqui relatados.

Para a aluna-pesquisadora, realizar o presente estudo foi uma oportunidade gratificante, pois através da história das empresas estudadas e do conhecimento transmitido pelos sócios, foi possível compreender como uma pequena empresa tende a formar a sua estratégia e como a mesma, apesar de suas limitações, consegue seguir um pensamento estratégico. Sendo assim, pode-se afirmar que a pesquisa possibilitou não só a aluna-pesquisadora entender como uma pequena empresa funciona, mas também a compreender a importância dos dirigentes dentro de uma empresa, uma vez que, apesar das dificuldades, os empresários jamais deixaram de acreditar nas suas empresas e no potencial de serem bem-sucedidos.

Sugere-se que os estudos sobre o processo de formação de estratégia na pequena empresa continuem, uma vez que a maior parte das pesquisas sobre este tema é voltada às empresas de grande porte. As pequenas empresas, porém, possuem características distintas das empresas maiores e, por isso, precisam ser analisadas sob perspectivas diferentes e

coerentes com a sua realidade. Em suma, destaca-se aqui a importância dos estudos nas empresas de pequeno porte para complementar as pesquisas relacionadas à formação de estratégia nas empresas.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre; FILHO, Edmundo. **Gestão estratégica da informação interna na pequena empresa hoteleira: estudo comparativo de casos na região de Brotas – SP**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. Curitiba, 2005.

ALBUQUERQUE, Alexandre; FILHO, Edmundo. **Gestão Estratégica das Informações na Pequena Empresa: Apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas**. Revista de Gestão USP, São Paulo, 2007.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010**. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre.

ALDAY, Hernan. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba, 2000.

BIGATON, Ana Laura; FILHO, Edmundo. **Gestão estratégica da informação na pequena empresa**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto, MG, Brasil; 2003.

BIGATON, Ana; POLO, Edison; FILHO, Edmundo. **Gestão estratégica da informação: estudos em pequenas empresas**. SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; 2012.

BNDES. **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. 2015.

SEBRAE, Google. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 19 de agosto de 2017.

BNDES, Google. Disponível em:

<<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acessado em 24 de agosto de 2017.

BNDES, Google. Disponível em: <

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acessado em 07 de abril de 2018.

BNDES, Google. Disponível em:

<<https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/PaginasCartao/Noticia.asp?Acao=CV&cod=1&Exibe=S>> Acesso em 19 de agosto de 2017.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.

CONCELLIER, Éverton *et al.* **O Monitoramento do Ambiente Externo em Pequenas Empresas.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil; 2004.

Estadão, Google. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,recessao-fecha-3-em-cada-10-empresas-lancadas-ha-dois-anos,20000000306,0.htm>> Acessado em 23 de agosto de 2017.

FNQ. **A visão sistêmica é a visão do todo, buscando a excelência naquilo que diz respeito à organização.** <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/uma-visao-sistematica-da-gestao-organizacional>> Acessado em 13 de outubro de 2017.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia científica: teoria, ciência e prática da pesquisa** – 14. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando. **Gestão estratégica da informação.** Revista de Administração, São Paulo, 1994.

LIMA, Edmilson. **Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão.** São Paulo, 2009.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional.** Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública /Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** São Paulo: Didática: 1990/1991; v. 26/27, p. 149-158.

MATOS, Fátima; MESQUITA, Rafael. **Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras.** IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência Administração. Florianópolis, 2014.

MATTAR, Fauze. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte.** São Paulo, 1988.

MELO, Marlene; Éster, Ângelo. **Pequenas Empresas: reflexões e perspectivas de ação.** Juiz de Fora, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia.** Porto Alegre, Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry *et. al.* Estratégias. In: **O Processo da Estratégia.** 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2007. Capítulo 1, pág. 23 - 39.

MUSETTI, Tiago; FILHO, Edmundo; **Monitoramento do ambiente organizacional em pequenas empresas: estudo de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica da região central do estado de São Paulo.** GEPROS (Gestão da Produção, Operações e Sistemas). Bauru, Ano 11, nº 2, abr-jun/2016, p. 139-154.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Matriz BCG (Clássico)**. Movimento Empreenda, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/2014/04/movimento-empreenda-tem-40-ferramentas-para-usar-no-dia-dia-dos-negocios-232.html>> Acessado em 09 de junho de 2018.

D'ANZICOURT, Affonso. **Resumo dos objetivos e benefícios do Simples Nacional**. NFedoBrasil. Disponível em: <<https://www.nfedobrasil.com.br/2014/08/resumo-dos-objetivos-e-beneficios-do-simples-nacional/>> Acessado em 17 de julho de 2018.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de Estratégia**. Campo Grande: ISCTE, 2001.

SANTOS, Cássia; VALENTIM, Marta. **As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais**. João Pessoa, 2014.

SANTOS, Leonardo; ALVES, Ricardo; ALMEIDA, Kenneth. **Formação de estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um estudo no Centro-Oeste Mineiro**. Revista de Administração de Empresas, 2007.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: 2013.

SEBRAE, Google. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>>. Publicado em 07 de abril de 2017. Acessado em 07 de abril de 2018.

SEBRAE-SP. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São PAULO, Atlas 2009.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Capes, 2009.

APÊNDICES

ROTERIO DE ENTREVISTA 1 – ORIGENS SÓCIOS E EMPRESA

ENTREVISTADO: Edilberto do Carmo Nunes e Marisa Molina Torres Nunes

DATA: 25/04/2018

DURAÇÃO: 32 minutos

I. ORIGENS

- Conte um pouco sobre sua infância: onde nasceu, sua família, seus amigos, como foi a sua infância?
- O que seus pais faziam (trabalhavam), como foi a sua criação?
- Houve alguém importante que influenciou a sua infância? Fale a respeito.
- O que o senhor (senhora) pensava em ser ao crescer?
- Como foi o período de adolescência? Houve algum fato que tenha influenciado nas suas decisões futuras como empresário?
- Quais eram os seus desejos para o futuro?

II FORMAÇÃO

- Qual é a sua formação e escolaridade?
- O Sr. (Sra.) fez algum curso específico? Qual ou quais? Fale a respeito.
- Na sua opinião, quais foram os melhores meios de aquisição de conhecimento na sua vida?
- Existiu neste período alguém que tenha sido importante para a sua formação? Alguém que tenha servido de exemplo para a sua vida?
- Qual foi o seu maior aprendizado neste período de sua vida?

1. Formação Profissional.

- Com o que ou em que empresas o Sr. (Sra.) trabalhou antes de abrir a sua empresa? Conte um pouco a respeito.
- Em quantos empregos o Sr. (Sra.) trabalhou de abrir o seu negócio? Quais foram as funções exercidas nestes empregos?
- O que o Sr. (Sra.). mais gostava de fazer nesses empregos?
- Durante a sua formação profissional, o Sr. (Sra.) fez algum curso ou estudou algo em específico para melhorar seu conhecimento e qualificação?
- Houve nesse período de formação profissional, alguém que tenha sido importante ou um exemplo profissional? Alguém que se tornou importante para o seu aprendizado?
- Nesse período de formação profissional, o Sr. (Sra.), pensava em algum dia ter o seu próprio negócio?
- A abertura da empresa foi resultado de uma oportunidade naquela época ou o Sr. já vinha planejando algo nesse sentido (ter a sua empresa)?

III ORIGENS DO EMPREENDIMENTO

- Como surgiu a ideia de assumir o negócio? Conte um pouco a respeito.
- Qual era o seu objetivo ao decidir assumir o negócio?
- O Sr. (Sra.) fez algum tipo de plano de negócios ou de planejamento?
- Naquela época, o Sr. (Sra.) pensou ou avaliou os riscos do negócio? Fale um pouco a respeito.
- Naquela época, quais eram as oportunidades que o Sr. (Sra.) identificou para o sucesso do empreendimento?
- Conte como foi o processo de obter as informações relevantes para a condução do empreendimento? Como o Sr. (Sra.) fazia para se manter atualizado sobre o contexto do setor da sua empresa?
- Na sua opinião, quais foram os principais desafios enfrentados durante o início do empreendimento?

ROTEIRO DE ENTREVISTA2 - INÍCIO, EXPANSÃO E DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (1996 a 2005)

ENTREVISTADOS: Edilberto do Carmo Nunes e Marisa Molina Torres Nunes

DATA: 01/05/2018

DURAÇÃO: 43 minutos

I INÍCIO DO NEGÓCIO

- Quais eram as suas intenções ao assumirem a empresa?
- Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período? Esse contexto era favorável ou não ao início do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Como os Sr(s) fizeram para obter informações sobre o setor: o mercado; as regulamentações; a concorrência, por exemplo?
- Chegaram a realizar algum tipo de plano de negócio, ou algum tipo de avaliação de riscos ou oportunidades para o negócio?
- Como era a divisão de trabalho e responsabilidades entre os Sr(s). nessa época?
- Qual era a estrutura inicial da empresa em termos de número de funcionários e de espaço físico?
- Quais foram os fatores que foram determinantes para dar a segurança que a abertura da empresa seria bem-sucedida?
- Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas quando os Sr(s) assumiram a empresa?
- Os Sr(s) pensaram em estratégias para o negócio na época em que assumiram a empresa?

II EXPANSÃO

- Após a abertura, em que momento os Sr(s) consideram que o negócio estava sendo de fato reconhecido no mercado?
- Quanto tempo demorou para que houvesse o retorno sobre o investimento inicial?

- Com o início do crescimento do negócio, os objetivos para a empresa eram os mesmos desde a sua criação ou houve mudanças? Falem a respeito?
- Quais foram os maiores desafios neste período de crescimento do negócio? Como conseguiram driblar estes desafios?
- Qual foi o maior aprendizado adquirido neste período de crescimento? Se voltassem no tempo, os Sr(s). Mudariam alguma coisa, alguma decisão?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? As decisões eram tomadas em conjunto?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Com o crescimento do negócio, houve alguma mudança de estrutura e espaço físico?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Os Sr(s). acreditam que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados? Os Sr(s). se sentiam satisfeitos com os avanços realizados na empresa? Falem a respeito?
- Qual era visão de futuro para a empresa nesse período após o crescimento?
- Em que ano ou momento a empresa começou a crescer e quando se estabeleceu/consolidou no mercado?

III DIVERSIFICAÇÃO

- A empresa já estava em processo de expansão quando os Sr(s) decidiram pela diversificação? Falem a respeito.
- Em que ano aconteceu a diversificação?
- Quais foram as razões que os levaram à decisão de diversificação do negócio?
- Esta decisão decorreu de oportunidades identificadas no setor ou foi uma decisão para superar obstáculos e enfrentar riscos?
- Até o momento da diversificação, os Sr(s) acreditam que os objetivos iniciais para o negócio foram atendidos?
- Para a diversificação, os Sr(s) utilizaram algum tipo de planejamento ou de plano de negócio?
- Como fizeram para avaliar a viabilidade da diversificação, para identificar as oportunidades e os riscos?

- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Desde a criação da empresa até o momento da diversificação, houve mudanças no processo de gestão da empresa? Falem a respeito.
- Como era a divisão de trabalho entre os Sr(s) nesse período?
- A diversificação gerou alguma mudança na estrutura física e de funcionários na empresa?
- Qual era visão de futuro para a empresa para o período após a diversificação? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse momento?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 - POSICIONAMENTO E FORTALECIMENTO DA MARCA (2006 a 2013)

ENTREVISTADOS: Marisa Molina Torres Nunes e Edilberto do Carmo Nunes

DATA: 01/05/2018

DURAÇÃO: 24 minutos

- Após a diversificação e crescimento do negócio, a empresa entrou em um período de fortalecimento da marca. Como os Sr(s) pensaram esse fortalecimento? Foi intencional? Foi feito algum tipo de planejamento?
- Qual era o contexto político e econômico do setor nesse período? Esse contexto era favorável ou não ao fortalecimento da marca? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Com o fortalecimento da marca, como ficou a divisão de trabalho e responsabilidades entre os Sr(s)?
- E a estrutura física e de funcionários. O que mudou? Foi preciso contratar mais profissionais?
- Com o fortalecimento da marca, houve mudanças no processo de gestão da empresa? Falem a respeito.
- Quais foram as maiores dificuldades e desafios enfrentados nesse período? O que foi feito para superar os desafios?

- Os Sr(s) pensaram em estratégias para o negócio para garantir esse fortalecimento da marca?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? As decisões eram tomadas em conjunto?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Falem a respeito.
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na opinião dos Sr(s) mais importantes para o crescimento do negócio: mercadológica; financeira; logística e distribuição; compras e outras.
- Considerem o período desde a abertura do negócio até o período de fortalecimento da marca, os objetivos foram todos alcançados? Existem decisões que os Sr(s) mudariam se pudessem?
- E quanto a visão de futuro para a empresa em 2013? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse momento?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 4 - ESTAGNAÇÃO E ADEQUAÇÃO DO NEGÓCIO **(2014 a 2016)**

ENTREVISTADOS: Marisa Molina Torres Nunes e Edilberto do Carmo Nunes

DATA: 31/05/2018

DURAÇÃO: 44 minutos

- Qual era o contexto político e econômico do setor de 2014 a 2016? O contexto era favorável à condução do negócio?
- O que aconteceu nesse período que levou à estagnação do negócio? O que os Srs. chamam de estagnação do negócio? Falem a respeito.

- Quais foram as estratégias adotadas para lidar com esse problema? O que foi feito para superar os desafios?
- Em que momento (ano) houve a adequação do negócio? Quais foram as mudanças consequentes dessa adequação? Falem a respeito.
- Houve mudança de objetivos para a empresa? Como os Srs. viam o futuro do negócio após a readequação?
- Como ficou a estrutura física e de funcionários neste período, houve alguma mudança? Foi preciso aumentar ou diminuir o quadro de funcionários?
- Houve mudanças no processo de gestão da empresa? Falem a respeito.
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que afetavam a empresa?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Falem a respeito.
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na opinião dos Sr(s) mais importantes para superar as dificuldades deste período?
- Considerem o período desde a abertura do negócio até o período de estagnação, os objetivos foram todos alcançados? Existem decisões que os Sr(s) mudariam se pudessem?
- E quanto a visão de futuro para a empresa em 2016? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse momento?

ROTEIRO DE ENTREVISTA5 - REESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO (2017 e 2018)

ENTREVISTADOS: Marisa Molina Torres Nunes e Edilberto do Carmo Nunes

DATA: 31/05/2018

DURAÇÃO: 25 minutos

- Qual era o contexto político e econômico do setor de 2017 e 2018?
- Contem como a crise econômica afetou a empresa? Quais foram os fatores mais críticos para a condução do negócio a partir de 2017?
- Quais foram as estratégias adotadas para lidar com as mudanças do período? O que foi feito para superar os desafios?
- Como ficou a estrutura física e de funcionários neste período, houve alguma mudança? Foi preciso aumentar ou diminuir o quadro de funcionários?
- Houve mudanças no processo de gestão da empresa? Falem a respeito.
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que afetavam a empresa?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Falem a respeito.
- Comparativamente ao período anterior, houve mudança de objetivos para a empresa? Falem a respeito.
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na opinião dos Sr(s) mais importantes para superar as dificuldades deste período?
- Considerem o período desde a abertura do negócio até o momento, os objetivos de cada período da história da empresa foram alcançados? Existem decisões que os Sr(s) mudariam se pudessem?

PERSPECTIVAS FUTURAS

- Nesse momento, qual é a visão de futuro para a empresa? Quais as expectativas?
- Quais os objetivos/estratégias para os próximos anos?
- O pretendem fazer de diferente na gestão e na estrutura da empresa?