

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

**O EFEITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DESDOBRADA NAS  
PEQUENAS EMPRESAS: classificação de empresas visionárias localizadas na  
cidade de Juiz de Fora.**

Dalila Hagen

JUIZ DE FORA

2017

Dalila Hagen

**O EFEITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DESDOBRADA NAS  
PEQUENAS EMPRESAS: classificação de empresas visionárias localizadas na  
cidade de Juiz de Fora.**

Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em  
Administração da FACC/UFJF, sob orientação do professor  
Anderson Castanha.

JUIZ DE FORA  
FACC/UFJF  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Anderson Castanha, por compartilhar um pouco do seu imenso conhecimento para me orientar. Aos Empresários que abriram as portas de suas empresas para esse estudo, obrigada por todo o suporte oferecido, pela confiança e disposição em me ajudar. Aos estudiosos Collins e Porras pela publicação de um livro de extremo conhecimento e ideias. Por fim, agradeço aos meus familiares pelo apoio e incentivo oferecidos.

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho aos meus Pais, Gustavo e Sinara, ao meu Amado Caio e a tão querida professora Márcia Machado. Todos eles foram meu Porto Seguro nos momentos de incerteza e indecisões que tive durante a confecção desse estudo.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Levantamento Bibliográfico .....	9
Quadro 2 - Classificação Sebrae Faturamento.....	12
Quadro 3 - Classificação Sebrae Número de empregados.....	12
Quadro 4 - Características Gerais das Pequenas empresas.....	13
Quadro 5 - Perfil das empresas (casos extremos) .....	14
Quadro 6 - Resumo dos 5P's .....	23
Quadro 7 - Resumo das Oito Escolas .....	26
Quadro 8 - Resumo Escola Empreendedora e de Aprendizado.....	31
Quadro 9 - Ideologia Central .....	34
Quadro 10 – Mitos desmistificados .....	39
Quadro 11- Valores e Objetivo.....	60
Quadro 12 - Critérios para ser uma Empresa Visionária.....	61

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o efeito da gestão estratégica desdobrada nas pequenas empresas localizadas na cidade de Juiz de Fora, de forma a classificá-las como sendo visionárias. Como objetivos específicos do estudo são possíveis apontar: Reunir um referencial de proposições econômicas e administrativas, a fim de construir uma base teórica sobre a gestão de uma empresa visionária; identificar quais são os Valores essenciais e o Objetivo das pequenas empresas; estabelecer um padrão a fim de classificar as pequenas empresas visionárias. Para atingi-los, foi construído um Referencial Teórico que abrangeu os principais autores sobre a temática da Estratégia e Empresa Visionária para fundamentar a pesquisa realizada. Por meio da construção dos Aspectos Metodológicos foram elucidados os métodos adotados para a realização da pesquisa nas organizações em tela. Em seguida, foi realizado o detalhamento do estudo através da Apresentação dos Resultados, iniciado com a apresentação geral das empresas participantes, logo em seguida apontado o perfil dos empresários e suas características de gestão a luz dos preceitos de Mintzberg (2010) sobre a escola empreendedora e visionária, finalizado com a análise das empresas se comparada à empresa visionária, ditada por Collins e Porras (1995), havendo uma proposição de possíveis critérios que caracterizam uma pequena empresa visionária. Finalizando a redação este esforço de investigação, foram elaboradas considerações finais acerca dos resultados obtidos do estudo, onde foi destacado que é possível a classificação de pequenas empresas visionárias. O estudo mostrou que todos os empresários entrevistados estão emergindo conhecimentos, sem necessariamente serem pessoas detentores de conhecimentos técnicos em gestão, e muito menos estrategistas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
	2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS .....	11
	2.2 UMA BREVE CONCEITUAÇÃO SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA, ESTRATÉGIA E SUAS ABORDAGENS .....	18
	2.2.1 <i>A Gestão Estratégica e seus Pilares</i> .....	18
	2.2.2 <i>A Estratégia e os seus 5P's</i> .....	20
	2.2.3 <i>Escolas de Pensamento Estratégico</i> .....	23
	2.2.3.1 – Escola Empreendedora .....	26
	2.2.3.2 – Escola de Aprendizado .....	29
	2.3 EMPRESA VISIONÁRIA .....	32
	2.3.1 <i>Ideologia Central</i> .....	33
	2.3.1.1 Valores centrais .....	34
	2.3.1.2 Objetivo .....	35
	2.3.2 <i>Busca pelo Progresso</i> .....	36
	2.3.3 <i>Outros aspectos considerados</i> .....	38
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
	4.1 APRESENTAÇÕES DAS EMPRESAS .....	44
	4.1.1 <i>Empresa A</i> .....	44
	4.1.2 <i>Empresa B</i> .....	45
	4.1.3 <i>Empresa C</i> .....	45
	4.2 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS .....	46
	4.3 PERCEPÇÕES SOBRE A ESCOLA EMPREENDEDORA E DE APRENDIZADO .....	50
	4.4 PERCEPÇÕES SOBRE A EMPRESA VISIONÁRIA .....	56
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, o estudo sobre a estratégia não é algo puramente singular e quantitativo, caracterizado por análises e previsões racionais e de cunho quantitativo, como defendido por estudiosos das décadas de 1960 e 70. Preocupa-se, hoje, em, ao estudar a estratégia de uma empresa, atentar-se ao fato de que a empresa obtém uma estrutura organizacional na qual é influenciada e marcada pelo ambiente interno e também pelo ambiente em que a empresa atua.

A origem dessa temática de pesquisa se baseou no livro chamado *Feitas para Durar (Build to last)* dos autores James C. Collins e Jerry I. Porras. Os pesquisadores argumentam que para que uma organização seja visionária, a mesma deve ter uma ideologia central bem definida, e, além disso, promover a busca contínua pelo progresso, preservando sempre a sua essência, sua ideologia central. Os autores consideram que “essas relações coexistem numa empresa visionária como o yin e yang da filosofia dualista chinesa; cada elemento capacita, complementa e reforça o outro”. A motivação pelo tema foi transferida para um escopo diferente daquele direcionado pelo livro, sendo aqui voltado para um estudo de pequenas empresas, mais precisamente três, localizadas na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

Assim, o objetivo dessa pesquisa foi analisar o efeito da gestão estratégica desdobrada nas pequenas empresas localizadas na cidade de Juiz de Fora, de forma a classificá-las como sendo visionárias, segundo a visão do empreendedor.

Não foi a intenção desse trabalho abordar microempreendedores individuais (MEI) por motivos de necessidade, de regulamentação por fatores legais, não necessariamente empresariais. A escolha de localização do estudo de caso foi na cidade de Juiz de Fora, por conveniência da amostragem, não impedindo que essa pesquisa seja replicada em demais setores e áreas geográficas existentes, devendo, neste caso, avaliar a necessidade de adaptações no estudo, se assim precisar.

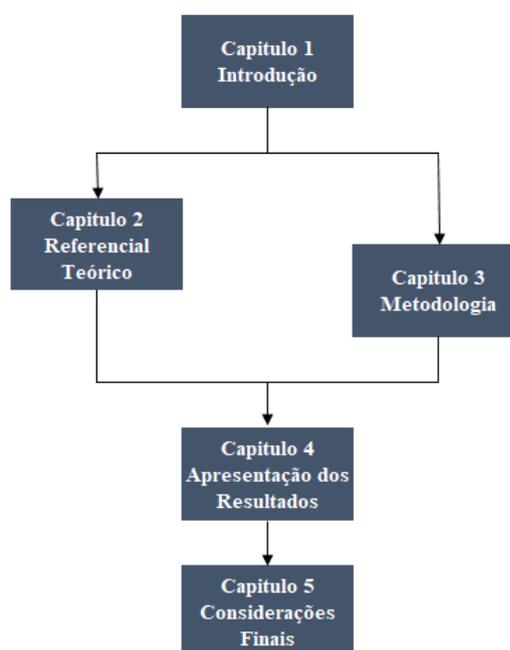
Ao realizar um pequeno levantamento de estudos aos portais Google Acadêmico e Scielo, percebeu-se que pouco são os estudos de casos referentes às pequenas empresas, e também sobre suas ideologias, estratégias e sua gestão estratégica. A seguir, Quadro 1:

**Quadro 1 - Levantamento Bibliográfico**

Fonte	Termo pesquisado	Período	Quantidade Global	Quantidade Nacional
Google Acadêmico	Small business	2013-2017	848.000	19.700
	Small business and strategy	2013-2017	681.000	6.470
	Small business and central ideology	2013-2017	49.100	15.700
	Strategic management	2013-2017	543.000	13.700
	Visionary small businesses	2013-2017	17.000	1.280
SciELO	Small business	2013-2017	189	79
	Small business and strategy	2013-2017	24	14
	Small business and central ideology	2013-2017	0	0
	Strategic management	2013-2017	681	163
	Visionary small businesses	2013-2017	0	0

Fonte: Elaborado pela Autora

Dessa forma, esse baseado na obra de Collins e Porras (1995), sendo motivados pela percepção de ausência de estudos globais e muito menos nacionais sobre a aplicação das premissas ditadas pelos autores referenciados. A seguir, na Figura 1, um resumo da sequência a estruturação do trabalho:

**Figura 1- Estruturação do TCC**

Fonte: Elaborado pela Autora

Essa pesquisa foi estruturada em seis capítulos, incluindo a introdução da mesma, enumerada como sendo o capítulo 1. No capítulo seguinte, capítulo 2, o referencial do estudo será apresentado, sendo este desdobrado em conceitos sobre a pequena empresa, gestão estratégica, conceitos da escola empreendedora e de aprendizado, e por último, a conceituação da empresa visionária. No capítulo 3 será apresentado a metodologia do estudo, sendo este responsável pelo desenho metodológico da investigação. Já no capítulo 4, será apresentado os casos estudados, e suas conseqüentes análises e discussões frente as observações. No último capítulo será exposta as considerações finais da pesquisa, com base em todo o conhecimento obtido durante a confecção dos capítulos anteriores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo será composto por três blocos de análise, sendo a primeira constituída por definição e caracterização das pequenas empresas. Logo após será conceituado a gestão estratégica, a estratégia e suas abordagens. Por fim, será apresentado o conceito de empresa visionária, de acordo com estudos de Collins e Porras (1995).

### 2.1 Definição e características das Pequenas empresas

De acordo com Leone (2012), é possível classificar as empresas segundo várias características:

A título de exemplo, pode-se citar as classificações quanto à propriedade (pública ou particular), quanto ao controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), quanto ao capital (aberto ou fechado), quanto à idade (nova ou velha), quanto ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), quanto a sua relação com o mercado externo (exportadora ou importadora), quanto a sua área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), quanto à governança corporativa (gestão transparente ou não) e, até mesmo, quanto as suas responsabilidades social e ambiental. E, obviamente, quanto ao tamanho (pequena, média ou grande). (LEONE, 2012)

A definição mais clássica para pequenas empresas é a proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O serviço esclarece que essa definição pode considerar dois critérios diferentes: o faturamento ou número de funcionários. Observa-se, porém, que a classificação por número de funcionários não possui fundamentação legal, valendo o previsto na legislação do Simples<sup>1</sup>.

No Quadro 2 a seguir, observa-se a classificação baseada no faturamento anual da empresa:

---

<sup>1</sup> Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

### Quadro 2 - Classificação Sebrae Faturamento

SEBRAE	
Classificação	Faturamento
MEI (Microempreendedor Individual)	Até 60 mil
ME (Microempresa)	Até 360 mil
EPP (Empresa de Pequeno Porte)	De 360 mil até 3,6 milhões

Fonte: Adaptado Sebrae (2017)

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) considera o faturamento como forma de classificação do porte da empresa, e a base de cálculo é a mesma considerada pelo Sebrae.

Uma outra forma que o Sebrae classifica a empresa refere-se ao número de empregados. Nessa classificação, a mesma a subdivide entre indústria, comércio e serviço, tal como apresentado no quadro 2:

### Quadro 3 - Classificação Sebrae Número de empregados

SEBRAE		
	Classificação	Nº Empregados
Indústria	Microempresa	Até 19 empregados
	Pequena	20 a 99 empregados
	Média	100 a 499 empregados
	Grande	Mais de 500 empregados
Comércio e Serviços	Microempresa	Até 9 empregados
	Pequena	De 10 a 49 empregados
	Média	De 50 a 99 empregados
	Grande	Mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado Sebrae (2017)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2003) reconhece que não há uma conformidade sobre o segmento das pequenas empresas:

Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. (IBGE, 2003)

Não tão somente por faturamento ou número de funcionários se define uma pequena empresa como já explicitado por Leone e Leone (2012). Existem aspectos como o modo de gestão um tipo de estrutura, por exemplo, que podem ser utilizadas como parâmetros de diferenciação das mesmas no cenário. Alves e Lisboa (2014) seguem essa linha de raciocínio. Em seu artigo, esses autores descrevem e concluem que:

Fortes<sup>2</sup> (2012) instiga-nos a pensar sobre o estilo do administrador da pequena empresa, que dedica muitas horas ao sistema financeiro, sem ter alguém para dividir responsabilidades, resolver problemas e, inclusive, compartilhar o poder. Também nessa perspectiva, Nilda Leone<sup>3</sup> (1999), assim como Drucker<sup>4</sup> (1975), considera que, nas pequenas empresas, as decisões, que geralmente são baseadas na intuição, alcançariam assertividade se fossem racionalizadas, seguindo planejamento e gestão estratégicos, incorporados à cultura organizacional. As pequenas empresas, diferentemente das grandes corporações, não adotam estratégias de maneira clara e consistente, administrando por tentativas práticas, improvisos, com perdas e danos ao negócio. (ALVES e LISBOA, 2014).

De forma a esclarecer essa questão, o IBGE lançou uma lista de algumas características gerais que as pequenas empresas apresentam, tal como listado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Características Gerais das Pequenas empresas**

<b>Características Gerais das Pequenas empresas</b>
Baixa intensidade de capital;
Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
Poder decisório centralizado;
Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
Registros contábeis pouco adequados;
Contratação direta de mão-de-obra;
Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
Baixo investimento em inovação tecnológica;
Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Fonte: Adaptado IBGE (2003)

<sup>2</sup> Fonte: FORTES, W. G. Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/administracao/0006.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2013.

<sup>3</sup> Fonte: LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

<sup>4</sup> Fonte: DRUCKER, P. F. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.

As características expostas pelo IBGE sobre as pequenas empresas podem ser comparadas com o resultado da pesquisa que o Sebrae(2013) realizou sobre sobrevivência/mortalidade das mesmas, entre os anos de 2008 a 2011. A pesquisa dividiu o perfil das empresas sob quatro aspectos, a saber:

- Situação do empresário antes de sua abertura (tipo de ocupação anterior; experiência no ramo; motivação para abrir o negócio)
- Planejamento do negócio
- Gestão do negócio
- Capacitação dos donos em gestão empresarial

Nesses aspectos, o Sebrae diferenciou as atitudes presentes em empresas sobreviventes e empresas que fecharam, mostrado a seguir no Quadro 5:

**Quadro 5 - Perfil das empresas (casos extremos)**

	<b>Empresas sobreviventes</b>	<b>Empresas fechadas</b>
<b>Antes da abertura</b>	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Abriu por oportunidade	Abriu por necessidade
	Desejava ter o próprio negócio	Abriu por exigência de cliente/fornecedor
<b>Planejamento/ Recursos</b>	Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais qualidade	Planejamento deficiente (8meses)
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Obteve empréstimo em bancos	Não obteve empréstimo em bancos
<b>Gestão do Negócio</b>	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava produtos
	Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Não investia na capacitação da mão de obra e dos sócios
	Estava sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do setor	Não se atualizava
	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Não fazia acompanhamento rigoroso receitas/despesas
<b>Capacitação</b>	Fez curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Não fez nenhum curso sobre gestão do negócio

Fonte: Adaptado Sebrae (2013)

Observa-se que muito das características retratadas pela pesquisa do IBGE se mistura com as atitudes tanto de empresas sobreviventes, quanto de empresas que fecharam. Um exemplo é o registro contábil pouco adequado: empresas sobreviventes podem acarretar um acompanhamento com menor acurácia das receitas/despesas, enquanto que empresas fechadas podem não realizar um acompanhamento rigoroso das

receitas/despesas. Outro exemplo diz respeito ao baixo investimento em inovação tecnológica: empresas sobreviventes podem estar sempre se atualizando com respeito as novas tecnologias do setor, enquanto empresas falecidas não se atualizam com tanta frequência.

Outra questão que deve ser destacada sobre pequenas empresas diz respeito à evolução das mesmas ao longo dos anos no Brasil. Essa questão foi objeto de um estudo feito por Sebrae (2014) que buscou identificar a evolução das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), entre os anos de 2009 a 2012. O resultado dessa pesquisa demonstra que houve não só uma evolução quantitativa, mas também a evolução do faturamento médio real das empresas optantes pelo Simples Nacional<sup>7</sup>, bem como a evolução do emprego. A seguir, alguns registros referentes ao estudo.

Primeiramente, com base nos dados do Cadastro Sebrae de Empresas (CSE), foi possível constatar que:

O número de Microempresas (ME) no país saiu [evoluiu] de 4,1 milhões, em 2009, para 5,15 milhões, em 2012, representando crescimento de 25,2% no período. No tocante às Empresas de Pequeno Porte, em 2009, somavam 660 mil. Em 2012, totalizaram 945 mil, com elevação de 43,1%, superando a taxa de crescimento das Médias e Grandes Empresas (MGE), de 31,2%. (SEBRAE, 2014)

Com relação à distribuição das ME e EPP existentes no território nacional, pode-se constatar que a região Sudeste é onde se concentra a maior parte (49,7% das ME e 53,4% das EPP), seguida pela região Sul (20,9% das ME e 22,3% das EPP), Nordeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP), Centro-Oeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP) e Norte (4,4% das ME e 3,4% das EPP).

Com relação a sua distribuição, tanto a ME quanto a EPP encontraram-se bastante concentradas no Comércio e no setor de Serviços. Em relação ao faturamento dessas empresas:

Os faturamentos médios reais das ME e das EPP optantes pelo Simples Nacional, por sua vez, revelaram quedas, de 2009 a 2010 e de 2010 a 2011. Entretanto, de 2011 para 2012, constata-se aumentos expressivos de 27,9% (ME) e de 30,7% (EPP). (SEBRAE, 2014)

---

<sup>7</sup> Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

De acordo com o anuário do trabalho das micro e pequenas empresas (MPes) publicada pelo Sebrae (2014) em 2014, mesmo com a diminuição do ritmo de crescimento econômico no período recente não tem impedido o segmento de micro e pequenas empresas de continuar a se expandir. Até 2013, esse crescimento ainda foi impulsionado pelo aumento da renda e do crédito. Entre 2003 e 2013, verificou-se aumento de 33,8% no número de estabelecimentos das MPes, o que fez quase dobrar o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2013, as MPes responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos; 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e de quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Seguindo o movimento de formalização de toda a economia, cresceu também o número de empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido.

Outro ponto interessante a se analisar por sobre as micro e pequenas empresas é referente ao que Leite Filho, Carvalho e Antonialli, (2012) que instruem em seu artigo, sobre a heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras. Naquele estudo, realizado com as 328 empresas que mais cresceram no país em 2010, foi concluído que as diferenças econômicas das empresas dentro de um mesmo setor foram maiores que se comparadas com empresas de setores diferentes:

Sugeriu-se então que fatores internos (capacidades e competências organizacionais) exerceriam maior influência do que os fatores externos (posicionamento estratégico e localização) na heterogeneidade de desempenho econômico das pequenas empresas brasileiras. (LEITE FILHO, CARVALHO E ANTONIALLI, 2012)

Dessa forma, os autores concluem que:

O efeito do setor não foi significativo, uma vez que os resultados sugeriram não haver diferenças significativas de desempenho econômico nas pequenas empresas brasileiras a nível setorial. [...]. Reforçou assim, o pressuposto de que os fatores internos, relacionados às empresas de forma individual, exerceram influência mais significativa do que os fatores externos na heterogeneidade de desempenho econômico. (LEITE FILHO, CARVALHO E ANTONIALLI, 2012)

Outro ponto interessante sobre MPes, refere-se à competitividade da mesma no cenário nacional. De acordo com Mariotto (1991, p.02) “Competitividade é um dos termos mais em voga entre empresários, consultores e representantes do governo”. Segundo ele, o termo competitividade “é aplicado tanto para nações como para empresas” (MARIOTTO, 1991, p.02). Cezarino e Campomar (2004) afirmam que as MPes brasileiras assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no

mercado. Os autores revelam em seu artigo três traços preponderantes na análise das micro e pequenas empresas, sendo a gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial. Cezarino e Camponar (2004) as caracterizam de forma mais clara a seguir:

a) gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;

b) baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informais são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.

c) escassez de recursos demonstra uma diferença das MPE brasileiras e MPE de países desenvolvidos. Mesmo com um certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais. (CEZARINO e CAMPOMAR, 2004, p.04)

Cezarino e Campomar (2004) finalizam o seu estudo dizendo que independente desses traços, as MPEs possuem oportunidades mercadológicas que precisam ser desfrutadas por suas vantagens comparativas. Dessa forma, diferentemente do que se pode pensar, as MPEs estão em crescimento no Brasil, mesmo existindo dificuldades internas e externas a elas, como já comentado anteriormente.

Assim, finaliza-se as definições e caracterizações das MPEs. A seguir o tema gestão estratégica, bem como os conceitos e alguns estudos de estratégia

## 2.2 Uma breve conceituação sobre Gestão estratégica, estratégia e suas abordagens

### 2.2.1 A Gestão Estratégica e seus Pilares

De acordo com Herman<sup>9</sup> apud Machado (2011), a gestão estratégica pode ser compreendida como:

O processo de adaptação contínua que as organizações têm que enfrentar, mudando visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam e às tendências futuras, para, com isso, criarem valor para os *stakeholders*<sup>10</sup> (HERMAN apud MACHADO, 2011)

Bertero, Vasconcellos e Binder (2003), ao realizarem um levantamento sistemático e uma avaliação crítica da produção científica em Estratégia Empresarial no Brasil, ressaltam a perspectiva que se firma na década de 1990: a consolidação da gestão estratégica. Assim, definem:

Gestão estratégica implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias. A responsabilidade pela gestão é de todos. Isso também incorpora Estratégia como uma perspectiva de gestão que a posiciona como o centro do *management*<sup>11</sup>. (BERTERO, VASCONCELLOS E BINDER, 2003)

A partir disso, pode-se dizer que a mudança do ambiente é uma realidade que as empresas enfrentam diariamente. Dessa forma, a gestão estratégica deve ser flexível e tem como finalidade a criação de riqueza para os proprietários, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de seus *stakeholders*. A importância da gestão estratégica é a integração entre as diretrizes estratégicas da organização, as estratégias e ações funcionais. Em outras palavras, ela integra todas as áreas da organização e alinha suas ações em uma mesma direção.

Segundo Machado (2011) a gestão estratégica tem como pilares os seguintes componentes: visão sistêmica, pensamento estratégico e o planejamento. Essa autora

---

<sup>9</sup> Fonte: ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.

<sup>10</sup> O termo inglês *Stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e que são por ela afetados de alguma maneira.

<sup>11</sup> O termo em inglês *Management* refere a um conjunto de conhecimentos referentes à organização e à gestão de uma empresa; administração

explica que a visão sistêmica se refere “à capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização [...]” (MACHADO, 2011, p.10). Essa visão leva a empresa a ter uma gestão integrada.

O pensamento estratégico, por sua vez, pode ser compreendido como a “ [...] a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações da organização de forma estratégica [...]” (MACHADO, 2011, p.10). Em outras palavras, reflete os pensamentos e ideias do gestor da empresa, e decorre da visão sistêmica. A autora explica que:

Pensar estrategicamente significa compreender de maneira articulada a realidade que cerca a organização, as demandas e exigências que precisam ser atendidas, bem como seus pontos fortes e fracos, a fim de definir prioridades de ação nas tomadas de decisão. (MACHADO et al., 2012, p.04)

O último componente refere-se ao planejamento estratégico, que deve ser compreendido como “ [...] uma ferramenta de apoio à gestão estratégica”. (MACHADO et al., 2012, p.04). Ou seja, o planejamento é uma ferramenta metodológica que oferece apoio para a definição de objetivo e estratégias da organização e seu desdobramento em planejamento tático e operacional. De acordo com Machado et al. (2012, p.05), “a visão sistêmica e o pensamento estratégico são os elementos que permitem ao gestor utilizar o planejamento como ferramenta de apoio. Sem eles, o planejamento torna-se um fim em si mesmo e a gestão estratégica perde o sentido”.

Interessante ressaltar que, dependendo da empresa, não é necessário ter um planejamento estratégico para se ter uma gestão estratégica. Em pequenas empresas existe a gestão estratégica, não se utilizando de um modelo para que haja a sua execução. Já em empresas maiores há uma necessidade maior de existir um apoio a um modelo de formulação de estratégia para existir a gestão estratégica. Isso porque as empresas apresentam características diferentes, com graus de hierarquização e formalização que são necessárias ou não, de acordo com seu porte.

### 2.2.2 A Estratégia e os seus 5P's

Podemos definir que estratégia como sendo um meio para se alcançar um objetivo. De acordo com Nicolau (2001, p.03), as definições de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Mintzberg (2006, p.23) em seu livro chamado o Processo da Estratégia, inicia dizendo:

Não há uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. (MINTZBERG, 2006, p.23)

Dessa forma, não existindo uma maneira única de explicá-la, cada autor apresenta um conceito de acordo com a sua visão e linha de estudo. Em pesquisa realizada por Nicolau (2001), a mesma citou convergências e divergências entre os 14 autores estudados. As convergências encontradas foram:

- Toda a definição de estratégia diz respeito a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente;
- A importância das decisões estratégicas para o futuro da organização;
- As estratégias podem se estabelecer ao nível da organização ou ao nível das atividades específicas desenvolvidas no seu seio.

As divergências dizem respeito ao âmbito do conteúdo do conceito utilizado e sobre os aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Dessa forma, podemos dizer que a estratégia serve para atingir os objetivos. Assim, serve como um meio prático para se entender a organização e diferenciá-la das demais. E a mesma se refere a basicamente tudo, incluindo os detalhes.

Posto como base as cinco definições que Mintzberg (2006 e 2010) propôs para o estudo de estratégia: a estratégia como Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e como Pretexto. Essas cinco definições são conhecidas como sendo os 5P's da estratégia.

Estratégia como Plano diz respeito:

[...] [a] algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. [...]. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. (MINTZBERG, 2006, p.24)

O termo plano objetiva mostrar o caminho que a organização deve seguir, recebendo uma maior importância pelos empresários, sendo uma estratégia comum de ser vista nas empresas. Ela se caracteriza como sendo uma estratégia pretendida pela empresa, por ser um objetivo que os gestores pretendem alcançar e dessa forma funcionam como se fosse uma linha mestra que guia a empresa ao objetivo comum da mesma.

Mintzberg (2006) ressalta que somente definir a estratégia como plano não é o suficiente para entender a estratégia. Dessa forma ele propõe a segunda estratégia, a estratégia como Padrão e a define como sendo, uma “coerência em comportamento ao longo do tempo” (Mintzberg, 2010, p.25). Significa dizer que a estratégia aqui é tida como sendo tudo aquilo que já se tornou estratégico na organização, através de ações repetitivas, e que não pode ser mudado. É como se fosse as pegadas que a organização deixa ao longo de sua vida. Dessa forma, o mesmo ressalta que “[...] por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (Mintzberg, 2006, p.24). Assim, Mintzberg (2006, p.26) conclui que “as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos”.

A seguinte definição de estratégia é como Posição. Essa estratégia não exclui os P's restantes (plano, padrão, pretexto, perspectiva), pois a mesma se refere ao *nicho*<sup>12</sup> de mercado que a empresa pretende alcançar/atuar. Dessa forma, por exemplo, a organização pode traçar uma estratégia como plano ou padrão para se chegar a localização almejada no mercado em que a mesma atua: “[...] pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada, talvez até encontrada, por meio de um padrão de comportamento” (Mintzberg, 2006, p.26). Essa terceira definição tem como característica dois olhares: o olhar para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo (mercado), e para baixo, para posições concretas (cliente). Assim, essa estratégia se define como “[...] um meio de localizar uma

---

<sup>12</sup> O termo nicho significa uma posição ocupada para evitar competição (Mintzberg, 2006, p.26).

organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”” (Mintzberg, 2006, p.26).

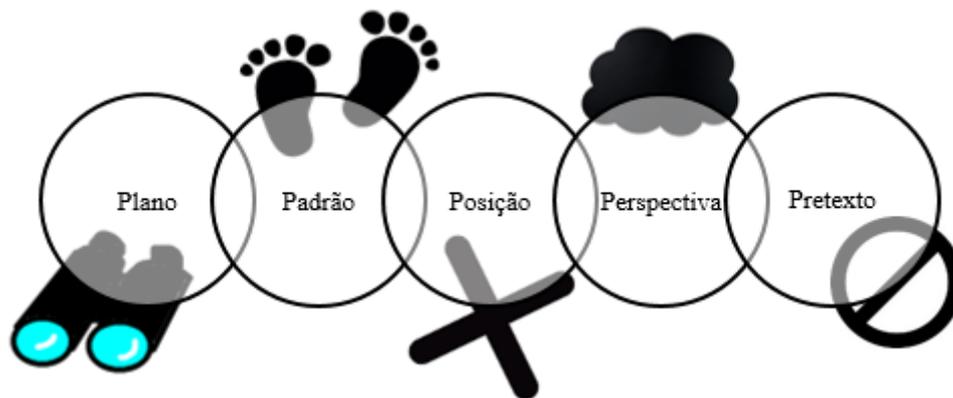
A quarta definição de estratégia é como Perspectiva. De acordo com Mintzberg (2006, p.27), essa estratégia olha para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla (a estratégia olha para dentro e para cima). Podemos definir essa estratégia como sendo aquela que foi interiorizada pela empresa, ou seja, é a visão que a empresa tem do negócio. “Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”. (Mintzberg, 2006, p.27). Podemos considerar a estratégia como perspectiva sendo a mais importante das estratégias conceituadas por Mintzberg (2006 e 2010), pois:

Uma vez estabelecidas, as perspectivas podem ser difíceis de mudar. Na verdade, uma perspectiva pode se tornar tão profundamente arraigada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem se tornar subconscientes na cabeça de seus membros. (MINTZBERG, 2006, p.28).

Dessa forma essa estratégica pode inicialmente se parecer como um plano e passar a ser padrão dentro da organização.

Como última definição, temos a estratégia como um Pretexto. De acordo com Mintzberg (2010) essa estratégia é como um truque, uma manobra específica para enganar o oponente ou concorrente. Parafraseando um exemplo realizado por Mintzberg (2006, p.24), uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir um novo estabelecimento: a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é de ameaça, não da expansão em si (é um truque). Assim, essa estratégia permite a cúpula estratégica identificar a manobra que permitirá conduzir a organização. A seguir, Quadro 6, que tem como finalidade de recapitulação e resumo do que foi falado nesse tópico:

### Quadro 6 - Resumo dos 5P's



Fonte: Elaborado pela Autora

Passa-se agora a conhecer as abordagens que Mintzberg (2010) sintetizou sobre o processo de formação estratégica dentro das organizações, mais conhecida como as dez escolas do pensamento estratégico.

#### 2.2.3 Escolas de Pensamento Estratégico

Mintzberg (2010) conceitua dez escolas do pensamento estratégico. Cada escola traz consigo a sua definição do que pode ser a estratégia, de acordo com a realidade em que estão passando. Essas escolas se subdividem em prescritivas e descritivas.

Prescritivas significa que a escola aconselha como que a estratégia deve ser formulada, ou seja, é ditado um modelo que a organização deve seguir para que a formulação da estratégia seja bem-sucedida. As escolas que se alinham a esse conceito são: Design, Planejamento e Posicionamento.

Descritiva significa que a escola se preocupa em relatar o que de fato a organização faz para formular a estratégia, sem estipular um modelo para tal atividade. Em outras palavras, a preocupação não é a de orientação, como a prescritiva, mas sim de ir a campo e entender de fato como que as organizações formulam a estratégia. As escolas que se alinham com esse conceito são: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental. A escola de Configuração não se encaixa nessa divisão, pois não é a preocupação dela em descrever ou prescrever a estratégia.

A seguir, foi pontuado a ideia de cada escola, sendo que a Empreendedora e a de Aprendizado será abordada mais a frente, nos tópicos 2.2.3.1 e 2.2.3.2, pois seus conceitos foram utilizados para análise desse estudo. Mintzberg (2010) inicia com a conceituação da escola de Design, que vê a formulação da estratégia como um processo de concepção. A escola nasceu na década de 50 e foi a primeira orientação sobre a formulação de estratégia para as organizações frente as mudanças do pós-guerra. Palavra-chave da escola é adequação e sua abordagem é de cunho econômico. A escola do Planejamento entende, de acordo com Mintzberg (2010), a formulação de estratégia como um processo formal. A escola nasceu na década de 70, onde estudos sobre planejamento estratégico formal tomou conta da literatura e prática empresarial. Palavra chave da escola é controle e formalização. Essa escola demonstra uma dedicação maior ao processo de formulação (detalhamento), não deixando de lado a abordagem econômica. A última escola prescritiva, de acordo com Mintzberg (2010), é a Posicionamento, que entende o processo de formulação de estratégia como um processo analítico. A escola nasceu na Década de 80, influenciada com estudos de Porter, e a diferencia das demais acrescentando conteúdo à estratégia, mas ainda possui a Abordagem econômica da formação da estratégia.

Com relação as escolas descritivas, a primeira citada por Mintzberg (2010) é a escola Cognitiva, que entende a formulação de estratégia como um processo mental. Essa escola busca desvendar a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Ela reconhece que existe um ambiente interessante lá fora, e diz que é necessário entender a mente humana para entender a formulação da estratégia. Mintzberg (2010), ao citar a escola do Poder, entende a formulação de estratégia como um processo de negociação. Essa escola formula a estratégia por meio do exercício da influência, com a finalidade de negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Em outras palavras, a estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização (micro poder) ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo (macro poder). A escola Cultural entende a formulação de estratégia como um processo coletivo. Nessa escola, Mintzberg (2010) relata a importância dos interesses comuns e integração dentro da organização. A cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Os investigadores dessa escola, ao realizarem a pesquisa em campo, voltaram-se para a antropologia social, que vê as práticas sociais, e não as normas e crenças culturais, como elementos centrais para a compreensão dos sistemas sociais (estratégia como prática). Enquanto a escola de poder foca no interesse próprio e na

fragmentação, essa escola preocupa -se nas crenças e interpretações comuns a todos os membros da organização. Nessa escola, a estratégia não é algo que a organização tem, mas é algo que seus membros fazem. A escola Ambiental entende a formulação de estratégia como um processo reativo. O ambiente aqui não é somente um mero fator, e sim um ator importante, sendo retratado como o agente central da escola. A organização é tida como um elemento passivo que reage ao ambiente, sendo moldada por ele.

Por fim, Mintzberg (2010) conceitua a última escola, a escola de Configuração. Essa escola entende a formulação de estratégia como um processo de transformação. Ela não se encaixa em nenhuma classificação, pois não se preocupa em prescrever nem descrever nada. Assim, ela busca conciliar todas as escolas e, dessa forma, considera todos os 5P's da estratégia. O termo Configuração significa a organização mais o ambiente a qual ela opera. A organização adota determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto a qual ela está passando, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Assim, os períodos de estabilidades são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação. Esses processos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequencias padronizadas, descrevendo ciclos de vida das organizações. Mintzberg (2010) traz nessa escola a ideia de que a estratégia não é estática, mas sim adequada a cada situação. A escola traz ordem para o desnordeado mundo de formulação de estratégia.

A seguir, um Quadro 7 resumo das oito escolas presentes nesse tópico:

### Quadro 7 - Resumo das Oito Escolas

Escola de Design	• Formulação da estratégia com um processo de Concepção
Escola do Planejamento	• Formulação da estratégia com um processo Formal
Escola do Posicionamento	• Formulação da estratégia com um processo Analítico
Escola Cognitiva	• Formulação da estratégia com um processo Mental
Escola do Poder	• Formulação da estratégia com um processo de Negociação
Escola Cultural	• Formulação da estratégia com um processo Coletivo
Escola Ambiental	• Formulação da estratégia com um processo Reativo
Escola de Configuração	• Formulação da estratégia com um processo de Transformação

Fonte: Elaborado pela Autora

De forma a dar continuidade ao estudo, a seguir, a conceituação da escola Empreendedora e de Aprendizado.

#### 2.2.3.1 – Escola Empreendedora

A escola empreendedora entende que o processo de formulação de estratégia é visionário, ou seja, de acordo de como o empreendedor enxerga o seu negócio. Os estudos dessa escola se iniciou na área econômica, com Shumpeter (1934, 1947 e 1950). Ele estudou o fenômeno “inovação”, quando várias empresas estavam fechando suas portas e novas empresas estavam sendo absorvidas pelo mercado, pois estavam inovando, sendo proativas e transformando o setor que estavam se inserindo. Observou também que as empresas que estavam fechando se justificavam por não conseguirem adaptarem ao novo mercado, e ele chamou esse fenômeno de “destruição criativa”. Logo após veio Peter Druker (1970), trazendo os estudos econômicos para a área das ciências sociais aplicadas. Druker (1994) separa dois tipos de empreendedor: o empreendedor que tem o seu próprio

negócio (tem poder de decisão) e o empreendedor que trabalha como funcionário. Essa escola irá trabalhar com o primeiro tipo de empreendedor conceituado por Druker.

John Gartner (2005) traça as características comuns dos empreendedores, e essas características se assemelham a pessoas hipomaníacas, não significando que os empreendedores são hipomaníacos. A seguir, listados características da personalidade empreendedora:

- Características positivas: carismáticos, persuasivos (vende a visão dele, não a impõe), cheios de energia, não precisam de muitas horas de sono, canalizam sua energia para grandes e audaciosas ambições.
- Características negativas: inquietos, se irritam facilmente, agem por impulso.

Mintzberg (2010) diferencia a personalidade empreendedora com a personalidade administrativa, em relação a orientação estratégica: um empreendedor está constantemente sintonizado com as mudanças ambientais e com possíveis oportunidades; um administrador conserva seus recursos agindo de forma defensiva as possíveis ameaças encontradas no meio. Dessa forma, podemos dizer que não é somente por uma pessoa ter um negócio que a faz automaticamente ser uma empreendedora. Para ser um empreendedor, além de obter as características ditas por Gartner (2010), deve analisar a sua personalidade, sua história e suas experiências.

Mintzberg (2010) definiu quatro principais características da personalidade empreendedora para a geração de estratégia, a seguir listadas:

- A geração de estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades: O empreendedor se preocupa com os problemas, mas o seu foco é a busca por oportunidades. Por isso que ele não abre mão da visão, mas isso não impede de outras pessoas identificarem novas oportunidades.
- O poder é centralizado no executivo principal: essa característica se assemelha a escola de design, mas a diferença é que nessa escola o executivo usa esse poder com carisma, não pensando na hierarquia.
- A geração de estratégia é caracterizada com saltos para frente, em face da incerteza: Quando o empreendedor busca por oportunidades, ele explora, e acaba sendo proativo e o primeiro a trabalhar e aprimorar aquela ideia.

- O crescimento é a meta dominante: O foco é sempre crescer, não quantitativamente, mas qualitativamente. O empreendedor é motivado pela necessidade de realização.

A essência do estudo dessa escola é sobre a Liderança Visionária. O líder visionário tem o papel de desenvolver e articular a visão para a organização. Mintzberg (2010), define o que é a Visão, a seguir:

- A visão é algo que não existe ainda. Ela projeta o que o empreendedor pensa para o futuro de sua organização. Essa projeção deve ser plenamente possível e realizada.
- A visão é alvo que a organização segue. Ela é a ponte do passado para o futuro.
- Ao constituir a visão, o líder empreendedor é aquele que consegue fazer as pessoas acreditarem fazendo com que todos compartilhem com a mesma visão.
- O líder deve formar uma visão que seja claramente articulada para o futuro, sendo simples, facilmente entendida, claramente desejável e energizante.

Assim, a visão não tem nenhuma necessidade de ser formalizada. Porém, ela deve estar claramente definida na mente do executivo. Portanto, as características que o empreendedor tem devem ser baseadas na visão. Essas características não têm como ensinar para alguém, pois são tácitas. O empreendedor deve ver a frente e ver atrás (pensar no futuro é olhar para o passado), ver de cima e ver abaixo (visões diferentes de um mesmo contexto), ver para os lados (ver o macro e o microambiente) e além (ver algo que ninguém viu), e ver através (se colocar no lugar do outro -*stakeholders*- para ver o mundo do jeito dele, não tirando soluções precipitadas).

Uma última conceituação interessante que o livro traz sobre essa escola é como que ocorre a mudança da visão na organização. Mintzberg (2010, p.143) explica que a mudança ocorre em três estágios: “descongelamento, mudança e o recongelamento”. De forma sucinta, inicialmente o empreendedor vai *descongelar* aquilo que ele está habituado a pensar, ou seja, ele vai superar o modelo mental já congelado no seu pensar (seus valores e paradigmas). Essa primeira fase ocorre em momentos de crise ou oportunidades do mercado. A segunda fase é a busca de uma nova visão, e tem como objetivo alterar o modelo mental construído. Essa busca é subjetiva, cada empreendedor realizará de um jeito. A última fase é quando se constrói uma nova visão e conseqüentemente a construção

de um novo mapa mental. Esses elementos irão acompanhar o empreendedor até o próximo *descongelamento*.

A seguir, a conceituação de uma outra escola do pensamento estratégico, a escola de aprendizado.

### 2.2.3.2 – *Escola de Aprendizado*

Antes de iniciar o estudo sobre a escola, vale ressaltar que a escola de aprendizado se difere da escola empreendedora, pois os objetos são diferentes, embora elas se assemelhem. A escola empreendedora foca seu estudo no executivo empreendedor. Já a escola de aprendizado foca seu estudo para a empresa.

A preocupação dessa escola foi entender como que a estratégia pode surgir nas organizações, assim como, identificar quem era o verdadeiro estrategista dentro delas. A resposta a essas perguntas se resume em uma frase: as estratégias podem surgir em qualquer parte da organização e pode ser realizada/confeccionada por qualquer pessoa dentro dela. Assim, a escola busca mostrar o como isso é possível.

De acordo com Mendonça (2017, p.19):

A escola de aprendizado considera que as estratégias decorrem do aprendizado organizacional, a partir de uma situação e uma forma como se lida com ela, assim, com o tempo, o que foi apreendido torna-se um padrão de comportamento que funciona. (MENDONÇA, 2017, p.19)

Como a escola não realiza a separação do pensamento da ação, para que uma organização funcione, ela deve ter uma rotina de trabalho, que são os processos subjacentes do trabalho. Portanto, as empresas não devem formular estratégias que não sejam de acordo com a sua rotina. Ou seja, a estratégia deve ser operacionalizada. Se essa afirmação não for cumprida, a organização não conseguirá executar a estratégia e irá fracassar. Assim, podemos dizer que há uma relação entre Estratégia e a Rotina: quando a estratégia é gerada pela alta administração, pode criar mudanças na rotina de trabalho, e essas mudanças contarão com a colaboração de todos os membros para ser implementada (Estratégia → Rotina); quando há uma mudança na rotina de trabalho, esse fenômeno pode ocasionar na mudança de estratégia. (Rotina → Estratégia). As rotinas

criam na empresa um padrão de trabalho e de comportamento, e esses padrões acabam por moldar a organização.

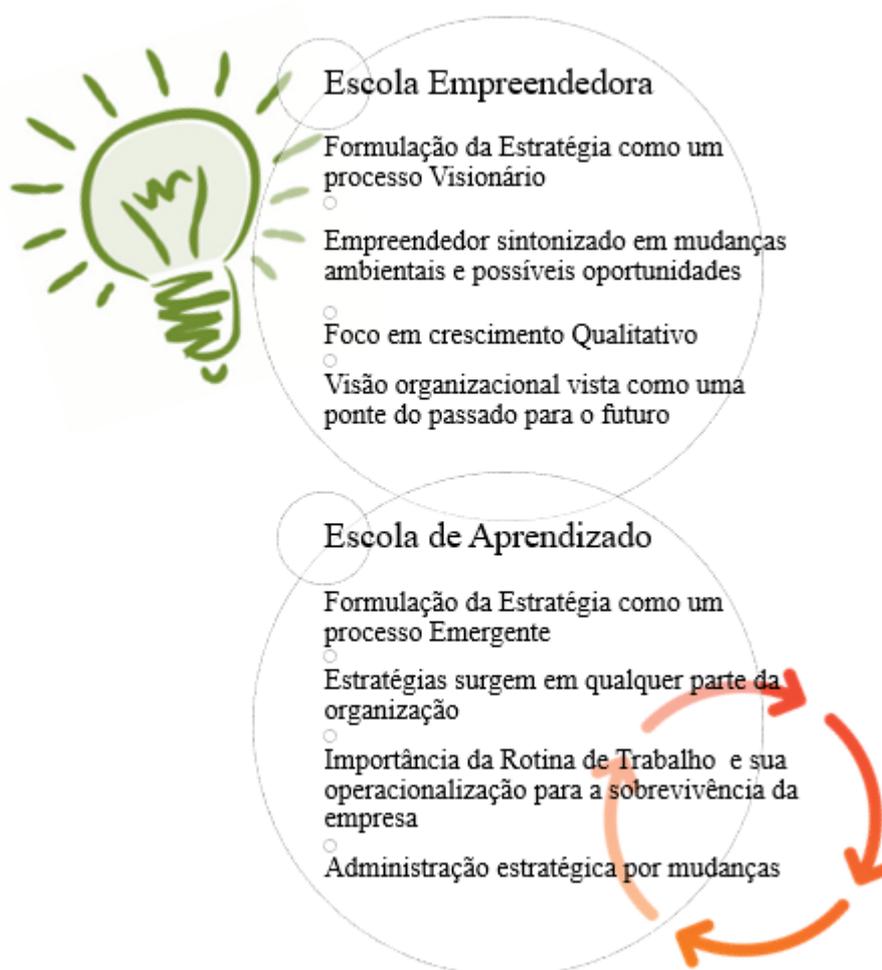
A ideia dessa escola não é de ser uma administração estratégia de mudança e sim ser uma administração estratégica por mudanças. Isso significa que, a mudança ocorre quando a própria alta administração se permite mudar; mesmo a empresa criando a estratégia deliberada, ela aceita a estratégia emergente, admitindo-se a mudar de visão.

A escola se preocupa em descrever como que as estratégias surgem (formação), não se preocupando com a sua formulação, que remete ao processo consciente. Podemos dizer que o início dos estudos referente a essa escola começa com Lindblom nos anos de 1960, sobre o incrementalismo desarticulado. Logo após, em 1980, veio estudos de Quinn sobre o incrementalismo lógico. Válido ressaltar que esses estudos não foram confeccionados para essa escola, pois o primeiro refere-se à administração pública, e o segundo ainda considera a separação entre pensar e agir. Em 1982, veio a Teoria Evolucionária, com estudo de Nelson e Winter. Esses estudiosos pegaram a teoria de Quinn e aprofundaram em como as estratégias se formam e, observaram que a mudança de rotina pode gerar novas estratégias somente quando ocorre dentro das interações entre os subsistemas. Logo após veio a ideia do Empreendimento Estratégico, em que é observado que a cultura da organização faz diferença e, ela deve ser notada para a confecção da estratégia.

Essa escola aborda a discussão sobre a compreensão reflexiva, dizendo a importância de olhar para o passado para notar o crescimento da empresa e também para que a mesma consiga crescer, através do aprendizado. Dessa forma a estratégia é vista como padrão, pois contém domínio técnico (conhecimento) sobre o negócio, e quando ela muda é porque está associado a uma estratégia emergente. Essa estratégia emergente rompe o padrão vigente, estabelece novo aprendizado, e realiza novos padrões.

De forma a resumir essas duas escolas, será mostrado a seguir o Quadro 8:

### Quadro 8 - Resumo Escola Empreendedora e de Aprendizado



Fonte: Elaborado pela Autora

Passa-se agora para o próximo tópico desse estudo, conceituando o que é uma empresa visionária de acordo com os preceitos de Collins e Porras (1995).

### 2.3 Empresa Visionária

De acordo com Collins e Porras (1995), empresas visionárias podem ser definidas como sendo aquelas

[...] instituições líderes – a nata - em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. [...] [assim, essas empresas] prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos.” (COLLINS e PORRAS, 1995, p.15 e 16).

Para os autores, o termo “visionário” faz referência ao sucesso que as empresas visionárias têm, sendo estas instituições muito especiais e de elite. Como os mesmos dizem, são empresas “[...] mais do que bem-sucedidas. Elas são mais do que bem duradouras. Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas.” (Collins e Porras, 1995, p.17)

Os autores realizaram uma pesquisa com 18 empresas e suas respectivas empresas de comparação. Alguns exemplos de empresas visionárias são: 3M, Ford, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, Wal-Mart, Walt Disney. Através do estudo, os autores concluíram que para ser uma empresa visionária, a mesma deve perpassar pelos seguintes critérios: Ser uma instituição líder no seu setor; ser muito admirada por empresários conhecidos; ter deixado uma marca indelegável no mundo em que vivemos; ter várias gerações de altos executivos; passar por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços); ter idade mínima de 50 anos

Um adendo que Collins e Porras realizam em seu livro, é sobre a excelência das empresas visionárias:

Por mais extraordinárias que elas sejam, as empresas visionárias não têm registros perfeitos e imaculados. [...]. Provavelmente a maioria delas - senão todas- já tiveram pelo menos um problema sério em sua história, senão vários. (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 17).

O resultado da pesquisa mostrou que existe um elemento fundamental para que haja um funcionamento perfeito em uma empresa visionária: a Ideologia Central, que são valores centrais e um objetivo, além de simplesmente ganhar dinheiro. De acordo com os Collins e Porras (1995, p.80), esse objetivo deve orientar e inspirar as pessoas em toda a organização e deve permanecer praticamente inalterada durante muito tempo. Assim,

tomando como base os estudos que Collins e Porras (1995), esse estudo segue aprofundando nos conceitos que os pesquisadores trouxeram em seu livro, e em seguida, mostraremos alguns outros aspectos relevantes na pesquisa.

### 2.3.1 Ideologia Central

A ideologia central sempre esteve presente nas empresas visionárias, ou seja, ela não foi criada somente quando as empresas se tornaram bem-sucedidas. Dessa forma, a existência de uma ideologia central deve ser vista como um elemento primordial para o desenvolvimento das empresas visionárias no decorrer dos anos.

Assim, pode-se conceituar a ideologia central como sendo “ um conjunto de preceitos básicos que plantam um pilar fixo no chão: ‘É isto que nós somos; é isto que representamos; é isto que nos interessa’”. (Collins e Porras, 1995, p. 88). Essa ideologia pode ter surgido desde a formação da empresa, ou ter suas raízes na segunda geração da empresa, ou até mesmo ter adormecido e foi reavivada mais tarde. Independente disso, Collins e Porras (1995, p.89) afirmam que essa ideologia existe nas empresas visionárias não como uma simples palavra, mas como uma força vital para a formação da empresa.

A ideologia central em uma empresa visionária existe como um elemento interno, independente do ambiente externo. Dessa forma, não existe uma ideologia correta ou errada, pois ela não se fundamenta em valores de outras empresas, nem de leituras de livros de administração. Portanto é fundamentalmente essencial não confundir a ideologia central com a cultura organizacional, estratégia da empresa, ou com táticas operacionais: tudo isso muda dentro da empresa no decorrer do tempo, o que não deve mudar é a sua ideologia.

De forma a concluir o raciocínio, a ideologia central compreende no somatório dos valores da organização mais o seu objetivo. A seguir, Quadro 9 resume dessa ideia:

### Quadro 9 - Ideologia Central



Fonte: Elaborado pela Autora

De forma a complementar o estudo, a seguir a conceituação dos conceitos de Valores centrais e do Objetivo de uma organização visionária, que juntas, compõe o que já conceituamos como Ideologia Central.

#### 2.3.1.1 Valores centrais

De acordo com Collins e Porras (1995, p.115), os valores centrais são as “as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, não devendo ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismo de curto prazo.” De acordo com os pesquisadores, esses valores podem ser reduzidos a algo extremamente simples, claro, direto e poderoso que fornece uma orientação substancial. Dessa forma, essas empresas tendem a ter de três a seis valores centrais, sendo que estes não necessitam de nenhuma explicação racional ou externa, da mesma forma que são raramente modificados ou comprometidos ao longo do tempo, pois são centrais para a empresa.

Para que uma empresa identifique os autênticos valores, os estudiosos afirmam que a empresa deve fazer a seguinte pergunta:

Quais destes valores lutaríamos para seguir por cem anos, independente das mudanças no ambiente externo – mesmo que este ambiente deixasse de nos recompensar por seguirmos estes valores, talvez até nos penalizando? Por outro lado, quais destes valores estaríamos dispostos a mudar ou descartar se o ambiente não mais os favorecesse? (COLLINS e PORRAS, 1995 p.117).

Portanto, os valores centrais, assim como a ideologia central, refletem a organização, o seu interior, e não são influenciados pelo seu ambiente externo, a qual ela se insere. Significa dizer que independente das mudanças do ambiente externo, a empresa

permanecerá com seus valores centrais, e será guiada por elas, como uma constante em sua existência.

Passamos agora a conceituação do Objetivo de uma empresa visionária, o último elemento que compõe a ideologia central.

### 2.3.1.2 Objetivo

De acordo com Collins e Porras (1995, p.119), objetivo “é um conjunto de motivos fundamentais pelos quais a empresa existe além de ganhar dinheiro”. Podemos resumir que o objetivo de uma empresa é a resposta à pergunta do “Por que estamos aqui?”. Dessa forma, o papel principal do objetivo é orientar e inspirar, não necessariamente diferenciar uma empresa da outra (é possível que tenham duas empresas com objetivos parecidos).

Collins e Porras (1995) afirmam que quando o objetivo é concebido de forma adequada, o mesmo apresenta características amplas, fundamentais e duradouras, pois deve orientar e inspirar a organização durante muitos anos. Afirmam também que uma empresa visionária está sempre em busca do seu objetivo, mas nunca o atinge ou conclui. Exemplificando, a Disney tem como objetivo “usar nossa imaginação para levar a felicidade a milhões de pessoas”, a mesma nunca terá sido concluída enquanto houver imaginação no mundo. A mesma pode evoluir com novos desenhos, clubes, à Disneylândia, e mesmo assim não conseguirá levar a alegria a milhões de pessoas.

Fossá (2003), em seu estudo sobre a cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias, ressalta sobre os resultados da pesquisa de Collins e Porras, dizendo que:

[...] quanto mais uma organização é visionária, mais a sua sobrevivência e crescimento dependem da preservação de valores e objetivo que formam o núcleo ideológico da organização. Tal núcleo não muda com o passar dos anos, porém conduz todo o processo de mudança necessário para a empresa se perpetuar no tempo (FOSSÁ, 2003, p.08)

Collins e Porras (1995) notifica o fato de nem todas as empresas visionárias necessariamente começam a vida com uma ideologia central bem articulada. Ressalta que nos estágios iniciais, a maioria das empresas visionárias simplesmente tenta se erguer e se sair bem, deixando a ideologia clara quando a mesma evolui. Mesmo entendendo essa dificuldade, declara a importância dessa articulação o mais rápido possível. Será

conceituado a seguir outros aspectos que Collins e Porras mostram em seu estudo, e que de alguma forma, ajudou esse estudo, a classificar as empresas escolhidas.

### 2.3.2 Busca pelo Progresso

Um ponto que chama a atenção na escrita de Collins e Porras (1995), além da importância da ideologia central, é a busca pelo progresso. Uma empresa visionária deve buscar e estimular constantemente o progresso, pois à sua volta está sempre em mudanças e transformações. Dessa forma, de acordo com os pesquisadores, o progresso deve e anda lado a lado com a ideologia central de uma empresa visionária. Conceituando o termo, de acordo com Collins e Porras (1995):

A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana- de explorar, criar, descobrir, alcançar, mudar, melhorar. A busca pelo progresso não é um reconhecimento estéril e intelectual [...]; é um impulso profundo, interno, compulsivo- quase primitivo. (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 127)

Como na ideologia central, a busca pelo progresso é uma força interna, uma necessidade interna de progredir. Em uma empresa visionária, se basta a vontade de ir adiante, sem necessidade de justificativa externa para isso.

Os pesquisadores ressaltam que essa busca por progresso nunca é satisfeita pelo *status quo*<sup>13</sup>, mesmo que esteja funcionando bem. Ou seja, em empresas altamente visionárias, a busca pelo progresso nunca será satisfeita em hipótese alguma, mesmo que esta empresa seja extremamente bem-sucedida.

Collins e Porras (1995) afirmam que através dessa busca pelo progresso, uma empresa altamente visionária prova que tem uma mistura poderosa de autoconfiança e autocrítica.

Autoconfiança permite que uma empresa visionária estabeleça metas audaciosas e tome medidas audazes e ousadas, às vezes batendo de frente com a sabedoria convencional do setor ou com a prudência estratégica. [...] Autocrítica estimula a mudança e a melhoria auto induzidas antes que o mundo exterior ponha a necessidade de mudança de melhoria. (COLLINS e PORRAS, 1995, p.130).

---

<sup>13</sup> Status quo significa “estado atual”

Assim, os autores concluem que essa busca pelo progresso vem de dentro, exigindo uma mudança contínua e o movimento para frente em todos os aspectos da organização, sem considerar a ideologia central, que não se altera.

Collins e Porras (1995) descobrem a relação entre a ideologia central e a busca pelo progresso, onde as mesmas coexistem numa empresa visionária como *yin e yang*<sup>14</sup>:

- A ideologia central permite o progresso através de uma base contínua em torno da qual a empresa visionária pode evoluir fazer experiências e mudar. Ela é o núcleo, onde a empresa pode buscar variações e movimentos em tudo aquilo que não fizer parte dele, pois é fixo.
- A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois sem a mudança contínua e movimento para frente, a empresa fica para trás, deixando de ser forte ou talvez até de existir.

Para que haja a preservação do núcleo e estímulo do progresso, a empresa visionária para se diferenciar das demais empresas, se deve adotar alguns mecanismos, são eles: estabelecer metas audaciosas, formar culturas de devoção, tentar várias coisas e aplicar o que der certo, gerentes treinados internamente e um processo contínuo de auto aperfeiçoamento.

Passaremos agora a citar algumas ideias que Collins e Porras (1995) citaram em seu livro, que de alguma forma, ajudaram em um melhor entendimento no estudo em questão.

---

<sup>14</sup> Yin e Yang é uma filosofia chinesa e representam duas forças opostas: Yin significa a escuridão e Yang a claridade, onde as mesmas se equilibram.

### 2.3.3 Outros aspectos considerados

No início do estudo, Collins e Porras (1995) desmistificam os doze mitos comuns que perdeu a validade após o estudo dos mesmos. A seguir, serão citados os respectivos doze mitos e logo em seguida a sua desmistificação. Esses mitos servem para esse estudo, como um resumo de tudo que foi falado anteriormente sobre as empresas visionárias. Dessa forma, de acordo com os preceitos de Collins e Porras (1995, p.20-28):

### Quadro 10 – Mitos desmistificados

Mito	Justificativa
Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande ideia	Começar uma empresa com uma grande ideia pode ser uma péssima ideia. Poucas empresas visionárias começaram com uma grande ideia. Na verdade, algumas começaram sem nenhuma ideia específica, e algumas até começaram com erros”.
As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos	As empresas visionárias definitivamente não precisam de líderes carismáticos, e na verdade, eles podem ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa. É melhor um líder que se preocupa em dar as ferramentas, e não impor as soluções.
O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros	As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganharem dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal. Sim, elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central – valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro.
As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais e corretos	Não existe um conjunto correto de valores centrais para ser uma empresa visionária. A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa vive, respira e expressa com consciência em tudo àquilo que faz.
A única constante é a mudança	Uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central, mudando-a muito pouca, se mudar. Os valores centrais formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências e modas passageiras. O objetivo fundamental de uma empresa visionária – sua razão de ser- pode servir de guia por muitos séculos, como uma estrela no horizonte. (Visão)
Grandes empresas não se arriscam	As empresas visionárias podem parecer escrupulosas e conservadoras para quem as vê de fora, mas elas não têm medo de se comprometer com ‘Metas Audaciosas’.
As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar	Apenas aqueles que se ajustam muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho.
As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo	Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente- acidentais. (Vamos tentar várias coisas e aplicar o que der certo).
As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais	As práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente ditam as regras nas empresas visionárias de forma muito mais significativa do que nas empresas de comparação.
As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência	As empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para as empresas visionárias, o sucesso e superar a concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: ‘como podemos nos desenvolver para nos saímos melhor amanhã do que nos saímos hoje?’
Não se pode ter tudo na vida	Elas se recusam a ter que escolher entre estabilidade ou o progresso.
As empresas se tornam visionárias basicamente através de “declarações de visão”	É somente uma das etapas de um processo infindável de expressão das características fundamentais.

Fonte: Adaptado Collins e Porras (1995)

Outro ponto interessante é quando Collins e Porras (1995) ressaltam em seu livro a importância que uma empresa visionária apresenta ao simples fato de mostrar para seus funcionários o como se faz, e não simplesmente impor uma solução. Ou seja, elas estão preocupadas em “dar as ferramentas, não impor as soluções”. Isso porque a preocupação dessas empresas é de erguer uma organização e não somente criar produtos e/ou serviços para sobreviver no mercado; é a de criar a sua própria empresa e aquilo que ela representa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Cresswell (2007), “o objetivo estabelece os propósitos, a intenção e a ideia principal de uma proposta ou de um estudo. Essa ideia se baseia em uma necessidade [o problema] é refinada em questões específicas [as questões de pesquisa]”. Assim, o objetivo desse estudo de caso é analisar o efeito da gestão estratégica desdobrada nas pequenas empresas localizadas na cidade de Juiz de Fora, de forma a classificá-las como sendo visionárias, segundo a visão do empreendedor.

Como objetivos específicos do estudo são possíveis apontar:

- Reunir um referencial de proposições econômicas e administrativas, a fim de construir uma base teórica sobre a gestão de uma empresa visionária;
- Identificar quais são os Valores essenciais e o Objetivo das pequenas empresas;
- Estabelecer um padrão a fim de classificar as pequenas empresas visionárias.

Para tanto, este trabalho possui caráter qualitativo, o qual na percepção de Matias-Pereira (2007) sugere que neste critério qualitativo:

[...] a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significado são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (MATIAS PEREIRA 2007, p.84).

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com CERVO et al. (2007, p.79), “tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos”. Essa pesquisa bibliográfica foi utilizada com intuito de suprir necessidade de consulta às fontes de informações secundárias, fundamentalmente para suportar a elaboração do referencial teórico do trabalho.

Paralelamente, utilizou-se também a pesquisa documental, que de acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.43) essa pesquisa pode ser exemplificada como *sendo* “todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica. ”. Dessa forma, essa pesquisa foi caracterizada nesse estudo pelo acesso e contato com documentos de fonte primária, editados em primeira mão e, provenientes das organizações que serviram como caso em estudo.

O método adotado para a inserção empírica no campo neste trabalho foi o estudo de caso, que na concepção de Matias-Pereira (2007, p.89), se caracteriza como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. ” Com o intuito de se realizar o processo de investigação empírica nas organizações, foi utilizado um método de entrevista do tipo semiestruturada. Segundo Yin (2001, p.112) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. [...] As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso”. As entrevistas foram articuladas de forma espontânea: “Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos” (Yin, 2001, p.112). Além disso, a entrevista foi de cunho focal:

Na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo -uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas [...] estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso. (YIN, 2001)

Esse conjunto de perguntas foi construído com base no referencial teórico abordado no capítulo anterior, sendo que o roteiro utilizado pode ser visualizado no Anexo 1 desse estudo. Esse roteiro foi aplicado em três empresas de setores diferentes, que foram selecionadas de acordo com o tempo de empresa e facilidade de acesso a elas. Ambas foram estipuladas, tendo como base a adequação do estudo de Collins e Porras (1995), assim como critérios estipulados pelo Sebrae. Dessa forma, 20 anos foi o tempo mínimo que a pequena empresa deveria ter para participar do estudo.

Dado a proposição lógica em que cada pesquisa deve estar inserida, de acordo com Yin (2001), sua qualidade deve ser analisada também por critérios lógicos. Dessa forma, foram aplicadas nesta pesquisa algumas táticas a fim de se garantir o sucesso do estudo. Yin (2001) propõe quatro testes, a saber: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Nesse estudo foi abordado dois, validade interna e a validade externa, a saber:

- Validade interna: estabelecimento de relação causal, onde certas condições levem a outras, diferenciada de relações espúrias e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambiguidade e a contradição,

embutidas nos detalhes e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados;

- Validade externa: estabelecimento do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas; preocupa-se com a generalização além do estudo de caso imediato, ou seja, com a lógica da replicação; nesta estratégia de estudos de caso procura-se uma generalização analítica;

Estas táticas foram seguidas e observadas atenta e continuamente no decorrer da pesquisa sendo todos os procedimentos do estudo devidamente registrados em documentos. Com o objetivo de garantir a validade interna, foi elaborado um protocolo do estudo de caso (com o modelo de análise, pesquisa de campo e protocolos de entrevistas). A fim de assegurar a validação externa, foi trabalhada a generalização analítica com o uso de múltiplos casos uma vez que estes aumentam a validade externa e ajudam a proteger contra vieses.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo será apresentado as apresentações dos resultados da pesquisa que deu origem esse estudo. Dessa forma, o mesmo foi seccionado em apresentação rápida das empresas que contribuíram com o estudo; logo em seguida a apresentação do perfil dos empresários, as percepções sobre a escola empreendedora e de aprendizado e percepções sobre a empresa visionária.

### 4.1 Apresentações das empresas

A seguir, nas sessões 4.1.1 a 4.1.3, uma apresentação inicial das três empresas que foram base desse estudo. Esses tópicos foram embasados nas respostas dadas referentes às perguntas do roteiro de entrevista, que está localizado no Anexo 1 desse trabalho.

#### 4.1.1 Empresa A

A Empresa A começou suas atividades no ano de 1991, na cidade de Juiz de Fora, com a iniciativa do Empresário A de abrir seu próprio negócio. O propósito da empresa desde o seu início foi de ser uma “prestadora de serviço em retífica e recuperação de cabeçote de veículos automotores” (Empresário A). A empresa começou pequena, na garagem da casa dos pais do empresário, sendo constituída somente pelo dono, seu pai e sua namorada (atual sócia da empresa). Entre os anos de 1991 a 1997, através de uma maior divulgação dos serviços prestados e tendo como âncoras competitivas a qualidade na realização das operações, a confiabilidade, a segurança e a honestidade do empresário no exercício de suas atividades e espaço de relações. Neste período, foi necessário aumentar aos poucos a capacidade da empresa visto o volume de serviço. Logo surgiu a necessidade de se contratar mais colaboradores e de expandir as instalações físicas, com o intuito de melhorar o conforto para os funcionários e clientes e adquirir melhores tecnologias e equipamentos. Dessa forma, houve a mudança para um novo endereço em 1997, sendo este mais bem localizado, e desde então a Empresa A opera com oito

colaboradores, pois, de acordo com o Empresário, “[optou-se ] por manter a equipe qualificada para manter o que a gente já tem. Essa mão de obra [que utilizo] é escassa no mercado. Eu que tive que ensinar o funcionário a trabalhar. ” Atualmente atende não somente a cidade de Juiz de Fora, mas também cidades em torno da mesma, considerando os estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais.

#### 4.1.2 Empresa B

A empresa B começou suas atividades em 1993, na cidade de Juiz de Fora, com objetivo de realizar manutenção de equipamentos hospitalares, pois, de acordo com a percepção do Empresário B, “Juiz de Fora não tinha esse tipo de mão de obra”. A empresa começou seus trabalhos realizando sua terceirização de serviços em manutenção para uma empresa que atuava na cidade. Com o passar do tempo, percebeu que poderia atender a demanda do cliente final, e juntamente com seu sócio, abriu a empresa B. Com 1 ano e meio de existência de empresa, mas com divergências de ideais de futuro, o Empresário B comprou a outra parte e, assim, começou a capitalizar a empresa. Hoje a empresa, além de realizar manutenção dos equipamentos hospitalares, também realiza a venda dos mesmos, pois de acordo com o Empresário B, “ninguém monta uma empresa pensando ficar no mesmo patamar. A ideia realmente era crescer dentro do mercado e estar sempre um passo em frente aos meus concorrentes”. A empresa é composta por dezoito funcionários, inseridos desde a área técnica, até a área administrativa, passando pelo comercial (vendas), e é constituída por duas empresas (uma que lida com a parte comercial e a outra com a assistência). Atualmente a empresa atende à demanda de Juiz de Fora e região, já havendo pontos de vendas na região da zona da mata.

#### 4.1.3 Empresa C

A empresa C deu início as suas atividades em 1987. Esta é a empresa mais antiga entre as estudadas. Inicialmente, o intuito da empresa era estar voltada para consumidores organizacionais. De acordo com o Empresário C, “A minha ideia era montar uma empresa para vender diretamente para empresa [plástico institucional], [...] para atender outras

firmas”. Com a inserção dos filhos e da mulher na gestão da empresa, a empresa C ampliou o seu mercado e começaram a atender a linha doméstica e vender a varejo. Como o Empresário C disse:

No início tive uma dificuldade muito grande porque eu não tinha minha mulher e meus dois filhos para me assessorar, {estes por serem] menores, e estavam estudando, fazendo faculdade. Quando vieram para dentro da empresa, [...] a empresa mudou. A partir daí não é mais uma cabeça, são quatro cabeças, sendo duas já dentro de faculdades. (EMPRESÁRIO C)

Hoje, a empresa é composta por treze funcionários e três unidades espalhadas na cidade de Juiz de Fora. Com relação a gestão da empresa: “A minha empresa é familiar: eu, minha mulher e meus dois filhos.” (Empresário C) A empresa, se comparada a nível nacional, é diferencial em seu ramo de atuação. De acordo com o Empresário C “Uma empresa com essa variedade de produtos que eu tenho, e ainda inserida na área industrial, você não encontra”.

A seguir, será analisado mais especificamente pontos que foram abordados na entrevista e realizar comparações entre as empresas entrevistadas com o referencial teórico proposto neste estudo. Os tópicos foram divididos em quatro pontos de análise: Perfil dos empresários, Estratégia e sua gestão, Percepções sobre a Escola Empreendedora e de Aprendizado, e por último, Percepções sobre a Empresa Visionária.

#### 4.2 Perfil dos Empresários

Na parte inicial da entrevista, foi questionado aos empresários a história pessoal e profissional dos mesmos, assim como a vontade de ter o próprio negócio. Será mostrado mais de perto as percepções de cada empresa nesse a seguir.

Com relação à abertura do próprio negócio, todos os empresários trabalharam inicialmente em empresas como funcionários, com objetivo de juntar capital e experiência de mercado, para em seguida abrir o seu negócio. Isso confirma um aspecto do estudo realizado por Sebrae (2013) sobre atitudes das empresas sobreviventes se comparado com empresas fechadas. Esse aspecto diz respeito ao tempo de planejamento para a abertura do seu próprio negócio, com média de 11 meses para tal atividade. Exemplificando, o Empresário A comenta que “Mesmo trabalhando para os outros, a minha intenção era sempre foi de montar o meu negócio, mesmo que inicialmente pequeno”.

Complementando a ideia, o Empresário C afirma que “[...] nunca gostei de trabalhar de empregado para os outros. As vezes que isso aconteceu, a oportunidade era para juntar dinheiro para abrir um negócio. Depois que comecei a trabalhar para mim, nunca mais trabalhei para os outros”.

Com relação à oportunidade que gerou a abertura do próprio negócio, o empresário A comenta que somente abriu o seu negócio quando se sentiu preparado profissional e tecnicamente para tal, além de analisar o mercado em que estava se inserindo.

Primeiramente eu me vi tendo condições profissionais e técnicas. [Além disso] vi que havia campo pra eu ingressar nessa área. Percebi que na empresa que eu trabalhava, uma empresa bem menor que a que eu tenho hoje, não estava havendo a oportunidade de fazer crescimento, porque a cabeça do proprietário na época era muito fechada e eu tentei expandir em alguns pontos e ele não me permitiu fazer tal coisa. Até o dia que eu reuni condições profissionais e experiência, adquiri bastante experiência, e fiquei conhecido no mercado. (EMPRESÁRIO A)

O empresário complementa que essa junção foi fundamental para a empresa ser o que ela é hoje. O empresário B segue a mesma linha de raciocínio que o Empresário A, dizendo que “[...] que Juiz de Fora não tinha esse tipo de mão de obra”, ou seja, trabalhadores qualificados para.... Esses dois empresários vieram de uma formação e experiência de mercado desde o princípio inserida dentro do campo de atuação do seu negócio, ou seja, realizaram cursos técnicos e trabalharam em empresas que estavam relacionadas ao setor do negócio que eles abriram logo em seguida. Essa característica bate com o já explicitado por Sebrae (2013) sobre a atuação do empresário antes da abertura do seu negócio (estar empregado no mesmo ramo). Já o Empresário C teve um caminho um pouco diferente dos demais, pois não trabalhou desde o princípio no ramo que atua hoje e nem realizou nenhuma formação técnica nessa área. “Então, antes de ter a Empresa C, tive confecção, bar, padaria... até cair na área do plástico” (Empresário C). Com relação à oportunidade, o mesmo diz que “Tive a oportunidade de fazer sociedade em distribuição de plástico para área industrial. Começamos pequeninos e crescemos. Daí depois nos separamos, e eu fiquei com o negócio”. Independente do caminho realizado, podemos afirmar que os três empresários abriram o seu negócio por oportunidade no mercado, como confirma no estudo do Sebrae (2013) sobre os aspectos das empresas sobreviventes se comparado com empresas fechadas.

Com relação ao perfil de empresário, todos relataram ter um perfil mais conservador de ser. O sentido conservador que ambos afirmaram é melhor explicado através das palavras dos mesmos. O Empresário C afirma que:

O empresário ele tem que ter pé no chão. Você não pode dar o passo maior que sua perna. Você tem que ser persistente naquilo, mas não adianta querer subir o primeiro degrau a escada tentando alcançar o último. Você vai cair. É tomar decisões e mudar com consciência. (EMPRESÁRIO C)

Complementando, o Empresário A afirma que:

Eu sou mais estilo conservador. Porque se eu tiver que expandir alguma coisa amanhã, mudar minha gama de serviço ou ofertar novos produtos, elas têm que estar de acordo com a minha área, com o que tenho domínio. Não adianta eu vender peixe e não entender ou não gostar de peixe. Tenho que vender um produto ou um serviço numa área que eu encontre afinidade nela. (EMPRESÁRIO A)

Mas por outro lado, os empresários afirmaram que são proativos ao lidar com o mercado, no sentido de não pararem. O Empresário B comenta que “Acredito que eu seja mais conservador. Mas sou proativo no sentido de estar sempre mudando. O mercado exige isso. Mas eu sempre penso muito antes de mudar”.

Observa-se também quando o Empresário A fala que “sou conservador porque quero me basear no que eu tenho conhecimento. Mas a mudança, de qualquer forma é necessidade. De criar novos serviços, para estar atendendo melhor o cliente. O cliente vem mudando. Tem que atender bem os clientes”. Sua sócia complementa afirmando que a Empresa A é:

Conservadora no sentido que a gente permanece com os mesmos valores de sempre, honestidade, tempo, qualidade, que isso não muda. Conservador no sentido de não mudar a essência, mantém a mesma ideologia. Nesse ponto, somos conservadores. O mercado está mudando e mudamos com ele, mas a continuamos com os mesmos valores. O que muda a forma de chegar neles. (SÓCIA EMPRESA A)

Todas essas falas valida novamente o estudo do Sebrae (2013) sobre as empresas sobreviventes, ao dizer que elas sempre se atualizam com as novidades e mudanças do setor. Finalizando esse tópico de análise, a seguir, a análise dos resultados de acordo com a estratégia e sua gestão.

### 4.3 Estratégia e sua gestão

De acordo com as definições explicitadas no referencial teórico, mais especificamente nos estudos de Machado (2011) sobre a gestão estratégica, pode-se dizer que gerir uma empresa estrategicamente é realizar um processo de adaptação contínua, com finalidade de atendimento as mudanças do ambiente em que atuam e as tendências, criando valor para as partes interessadas. De acordo com o Empresário C, “se você não tiver uma estratégia de vida e de empresa, você não morre não, mas que vai ter dificuldade imensa. Se você não tiver uma estratégia, para que lado você vai? ”.

O Empresário C ao falar sobre a existência da gestão estratégica de sua empresa, o mesmo comenta que:

Hoje sim! Hoje com os meninos sim. Antes não. Tentei várias vezes, contratei ser humano para isso, para ajudar, e não consegui transformar a minha empresa naquilo que eu tinha dentro da minha cabeça [crescer com ela]. Porque? Não tinha uma mão de obra especializada. Hoje ela cresceu, da forma e jeito que estava dentro da minha cabeça. Ainda cobro eles de vez em quando para ir para frente, dar folego, porque hoje temos uma visão e uma estrutura montada. (EMPRESÁRIO C)

Dando continuidade a esse pensamento, o Empresário A comenta que sua empresa sempre foi preocupada em atender bem o seu cliente, e isso para ele é gerir uma empresa de forma estratégica. Como ele mesmo fala:

Hoje eu procuro focar bem no que eu faço e continuar fazendo bem feito para atender bem o cliente. Às vezes, nem sempre a notícia rola conforme deveria. Eu costumo falar o seguinte: um serviço mal feito é propagado muito mais que um serviço bem feito. Mas eu me continuo me baseado no fazer de primeira e fazer bem feito, evitar o retrabalho. O cartão de visita primordial é fazer de primeira e fazer certo. (EMPRESÁRIO A)

Observa-se uma gestão estratégica também na Empresa B, quando o Empresário B comenta sobre o seu mercado atual e sua estratégia para dar continuidade a longevidade de sua empresa, como explicitado a seguir:

[Sempre] ficamos muito à mercê da política [do país] e da política dos nossos clientes, que são na sua grande maioria órgãos públicos (70%). Hoje esse grupo ficou muito de risco. Porque? Órgão público não compra nada, mas precisa de manutenção. Eles seguram o máximo [o pagamento] e a gente passa aperto com isso. Nossa estratégia é exatamente procurar focar mais no povo particular, cliente com caixa. Deixar de contar um pouco com o pagamento do órgão público. Abrir mais a carteira particular. (EMPRESÁRIO B)

Outro ponto que foi observado nesse bloco de análise foi à ausência de planejamento estratégico nas empresas abordadas, corroborando no já explicitado referencial teórico desse estudo quando Machado (2011) é mencionado que não é necessário ter um planejamento estratégico para se ter uma gestão estratégica. Em pequenas empresas existe a gestão estratégica, não se utilizando de um modelo para que haja a sua execução. Ao ser questionado sobre essa questão, o Empresário A comenta que “vou muito pelo que o mercado está pedindo. Não adianta estar fazendo algo se isso não vai dar um resultado final. A ferramenta é estar indo a campo para ver qual a necessidade do meu cliente e ver se eu vou conseguir estar atendendo essa necessidade”. Complementando essa ideia, o Empresário C afirma que “A ferramenta de planejamento que usamos é assim: a gente começa a amadurecer a ideia. Por exemplo, vamos abrir uma empresa virtual. Então vamos procurar conhecimento e entender [como é esse ramo]. A nossa ferramenta somos nós! ”. O Empresário B afirma que “Nós queremos estar sempre na frente e sempre atender o cliente. [E] Não temos nada formalizado para atender isso”. Dessa forma, os empresários buscam definir os caminhos futuros para a empresa através da experiência e do conhecimento do mercado em que atuam, utilizando para isso a visão sistêmica e o pensamento estratégico do seu negócio. Como o Empresário C afirma, “Tudo através do trabalho. Não pode fazer nada em vão”.

Passaremos agora ao próximo tópico de análise, onde serão retratadas as percepções coletadas que se alinharam com os preceitos de Mintzberg (2010) ao abordar a escola empreendedora e a escola de aprendizado.

#### 4.3 Percepções sobre a Escola Empreendedora e de Aprendizado

Mostraremos nesse tópico alguns pontos da entrevista que se aproximaram com os preceitos ditados pela escola Empreendedora e de Aprendizado, de acordo com o estudioso Mintzberg (2010).

Os Empresários, ao dissertarem sobre os objetivos e expectativas do seu negócio, todos explicitaram a necessidade em atender a demanda que não estava sendo aproveitada e atendida de forma efetiva na cidade de Juiz de Fora. O Empresário A comenta que:

O meu objetivo era atender além da demanda que existia, [...], pois as empresas de Juiz de Fora [na época] tinham que mandar serviço pra fora da cidade e eu achava aquilo um erro por não ter aqui em JF tal retífica que solucionasse os problemas dos clientes que eu tenho hoje. A Expectativa era atender essa demanda que estava sendo desperdiçada para outras cidades e [enviadas] para outras empresas fora da cidade. (EMPRESÁRIO A)

O Empresário B comenta que a empresa cresceu por oportunidade do mercado e também por falta desse serviço na cidade. Dessa forma sua expectativa foi de criar um mercado na área hospitalar e crescer com ele. Como o mesmo comenta, “ninguém monta uma empresa pensando ficar no mesmo patamar”. Outro ponto que todos ressaltaram foi o sentimento de dono. O empresário C comenta que “sempre quis ser dono do meu negócio, desde que vim para Juiz de Fora [14 anos]”. Podemos dizer que essas falas se assemelham muito ao que Mintzberg (2010) nos mostra ao citar as principais características da personalidade empreendedora para a geração de estratégia, mais especificamente quando pontua sobre o crescimento da empresa, que para a escola, é a meta dominante. E esse crescimento não é o quantitativo, mas o qualitativo, pois o empreendedor é motivado pela necessidade de realização. O Empresário C afirma que “Graças a Deus eu me senti realizado dentro daquilo que eu fiz [...] Sou um homem realizado. [...]. Se eu pudesse fazer tudo de novo eu faria, e faria igual! ”.

Com relação à alteração dos objetivos e expectativas por sobre a empresa no decorrer dos anos, o Empresário A comenta que são os mesmos, mas a forma de atendê-los se alterou durante o tempo. “Mudou porque o mercado mudou. Mudou a forma.” (Empresário A). De forma a complementar o raciocínio, o Empresário C comenta sobre essa mudança, dizendo que “O mercado é o seguinte: ele vai te avisando, te mostrando que você precisa mudar.”. Mintzberg (2010), ao diferenciar a personalidade empreendedora de uma personalidade administrativa, afirma que um empreendedor está constantemente sintonizado com as mudanças ambientais e com possíveis oportunidades presentes nela. Isso se confirma nos relatos dos Empresários ao explanarem sobre a forma de atender ao objetivo e as expectativas constituídas desde o início de seus negócios. Agora, com relação ao sentimento de dono, os mesmos disseram que não se alteraram com o tempo. “É a mesma de hoje: trabalhar para mim; ser dono do meu negócio. Fazer a empresa crescer é consequência” (Empresário C).

Dando continuidade as ideias de Mintzberg (2010), ao definir as quatro principais características da personalidade empreendedora para a geração de estratégia, afirma a questão da centralização do poder somente no executivo principal. Ao realizar a

entrevista, foi observado que, nas três empresas existem sim o executivo principal, mas este não tem o poder tomado somente para si. Pelo ao contrário: todas as empresas entrevistadas compartilham decisões com seus sócios, aproximando mais das ideias da escola de aprendizado, onde Mintzberg (2010) afirma que as essas decisões podem surgir em qualquer parte da organização e pode ser realizada/confeccionada por qualquer pessoa dentro dela. O empresário C comenta que começou o negócio sozinho, mas hoje as decisões são tomadas em conjunto, em família. “Aqui ninguém é dono de ninguém. Gosto de chamar minha empresa de “empresa família””. O Empresário B comenta que, para ele, “todo mundo tem uma função e eu confio em todo mundo. ”. Argumenta que o conhecimento dele é mais tácito, e utiliza o conhecimento de gestão dos funcionários que tem uma bagagem em administração e economia. Finaliza afirmando que “Eu prefiro fazer em conjunto pois o barco é o mesmo, trabalho é melhor junto. ”

Mintzberg (2010) retrata na escola de aprendizado a administração estratégica por mudanças: a mudança ocorre quando a própria alta administração se permite mudar; mesmo a empresa criando a estratégia deliberada, ela aceita a estratégia emergente, admitindo-se a mudar de visão. Isso pode ser observado quando os empresários, ao realizarem uma decisão, os mesmos buscam informações com outras pessoas, além de tão somente se embasar em experiências e conhecimentos adquiridos somente por eles. O Empresário A afirma que:

Procuro conversar com meus amigos companheiros de profissão, porque a gente não é o dono da verdade. Então, quando a gente vai criar novas linhas de trabalho, conversamos muito com pessoas não só de Juiz de Fora, mas de outras cidades e estados que atuam no mesmo ramo de retifica. (EMPRESÁRIO A)

O Empresário A termina dizendo que essa troca de conhecimentos é importante pois “não adianta você querer fazer uma mudança ou querer fazer um investimento numa área que não vai ser promissora”. O empresário C comenta sobre a importância de a decisão ser tomada por mais de um membro da empresa ao falar que “ [...] não é mais uma cabeça, são quatro cabeças, sendo duas já dentro de faculdade”

Ao serem perguntados sobre a importância de haver uma visão de futuro para a empresa, todos os empresários afirmaram a sua importância para a sobrevivência do negócio, podendo ser exemplificado com a fala do Empresário C: “O dono de empresa que não vê um futuro para ela, não vai para frente, ele vai morrer! ”. O empresário B comenta “Claro, tem que ter. A empresa nessa área hoje, tudo tem que estar em dia. A

licitação exige tudo em dia e ninguém espera. Tem que ter um capital reservado pensando em algo para melhorar e mudar”. O empresário A argumenta que “Eu tenho uma visão de futuro, não para expansão, mas de manutenção da empresa. Nos dias atuais invés de pensar em expandir, você pensar em manter já é um bom objetivo”. Esses comentários retratam a visão de cada empresário inserido em seus respectivos setores econômicos. Independente disso observa-se que essa visão dos empresários pode ser comparada com a visão que Mintzberg (2010) conceitua na escola empreendedora, ao afirmar que a visão é algo que não existe ainda. Ela projeta o que o empreendedor pensa para o futuro de sua organização. Essa projeção deve ser plenamente possível e realizada.

Agora, com relação o alinhamento da visão da empresa com os valores do empresário no âmbito pessoal, o Empresário A afirma que “Com certeza os valores da empresa estão alinhados com meus valores. Eu não uso máscara. O que eu faço na minha área profissional reflete em mim. Eu procuro manter uniformidade de pessoa e empresa”. O empresário C alega que “faz parte!” esse alinhamento do pessoal com a organização. Dessa forma, pode-se perceber essa similaridade no conjunto das falas dos empresários com o dito por Mintzberg (2010) por sobre a visão, pois as empresas pesquisadas só colocam como visão aquilo que conseguem realizar com tranquilidade.

Outro ponto abordado na entrevista foi referente ao aprendizado pelo erro. Mintzberg (2010), ao escrever sobre a escola de aprendizado fala para nós a importância da rotina na construção da estratégia e vice-versa, e na escola empreendedora, demonstra o processo de mudança de visão, e como que esse processo funciona. Observa-se que os empresários, ao realizarem erros na gestão, mudaram de alguma forma a rotina de trabalho, tanto para operacionalizar aquela ação, quanto para desfazer o erro, utilizando de novas rotas para dar continuidade ao seu negócio. O Empresário A relata que “Os erros que a gente comete dói, dói no sentimento, na emoção e as vezes no bolso. Errar é humano, mas o erro faz a gente crescer. Acontece uma descoberta com o erro e com isso evita que erros do futuro venha repetir [acontecer]. O Empresário A exemplificou um erro já cometido com a forma de lidar com o cliente, relatando que

Às vezes não sabemos a forma que o cliente deseja, a gente age de outra forma e não satisfaz o cliente e ele não volta mais. Só assim percebe que ele ficou chateado. A gente não pode achar que é o dono da razão. Lá na empresa eu abro muito o ouvido para a minha sócia e para os funcionários e as vezes eles me chamam a atenção: ‘vão fazer assim, porque daquele jeito está dando problema” (EMPRESÁRIO A)

O Empresário B explica que o erro para ele:

Sempre acontece, quando a gente busca arriscar no mercado pode acontecer algo de errado [...] A gente é uma equipe, o barco é o mesmo, por isso tomamos decisões estratégicas juntos porque o objetivo é de todos e daí veremos onde a estratégia falhou e buscar a solução. (EMPRESÁRIO B)

Um exemplo que aconteceu com a Empresa B foi de entrar no mercado de aluguel de material hospitalar:

Nós queríamos [...] alugar material hospitalar, tipo camas hospitalares, a muleta coisas vinculados a pessoas, acessórios. Investimos nessa área. O que aconteceu? A pessoa às vezes vinha aqui para alugar e não tinha condições. Percebemos que não ia dar certo esse segmento, não era um ramo nosso. O importante é identificar as forças e fraquezas e com isso ver se vai ou não dar certo. Acabei transformando um investimento, uma estratégia que não deu certo, em uma ação social da empresa. (EMPRESÁRIO B)

O Empresário C começa dizendo que o “Ser humano ele erra e ele tem que aprender com o erro [...]. O erro faz você refletir, se modificar, se corrigir. Porque quem erra e não se corrige... terrível”. Ao se referir a um erro cometido em sua gestão, o Empresário C relata que:

Você tem a visão de um produto e você acha que ele vai deslanchar, mas na verdade não aconteceu isso. Não adianta insistir em uma coisa que não tem mercado para isso, que você vê que não está dentro da sua empresa. O que que eu fiz? Poe em um cantinho da loja, e continua a vida! (EMPRESÁRIO C)

Mintzberg (2010) nos ensina sobre a compreensão reflexiva, dizendo a importância de olhar para o passado para notar o crescimento da empresa e também para que a mesma consiga crescer, através do aprendizado. Observa-se que as empresas estudadas se preocupam em aprender tanto com os erros, como em vivência e maturidade organizacional. De forma a exemplificar essa questão, o Empresário A relata que:

Tudo que a pessoa faz de errado a gente corrige e quando acerta a gente elogia. A gente faz para dar certo. Em todos os casos, quando ocorre, realizamos uma reunião com todos da empresa com o objetivo de esclarecer o erro ou acerto realizado, tanto para evitar novas surpresas ela frente, quanto para elogiar uma ação bem executada. (EMPRESÁRIO A)

A empresa B comenta que:

Eu prefiro fazer em conjunto pois o barco é o mesmo, trabalho é melhor junto. [...]. Todo mundo tem uma função [dentro da empresa] e eu confio em todo mundo. Já tive momentos que a pessoa tomou decisões fora do seu alcance, fora da ética da empresa, acarretando algo de ruim para a empresa. O certo a se fazer nessas horas não é cobrar somente uma única pessoa, mas o setor inteiro. [...]. Tomamos decisões estratégicas juntos porque o objetivo é de todos e daí veremos onde a estratégia falhou e tentaremos buscar a solução mais adequada à situação. (EMPRESÁRIO B)

Com relação ao momento da tomada de decisões estratégicas, todas as empresas do estudo citaram que devem estar presentes a intuição, a experiência prática e o conhecimento formal. Como o Empresário C comenta, “É um conjunto dos 3. Você tem que pegar as 3 forças, pôr na balança, e ver o que é melhor para empresa. Tudo é a empresa, e você tem que estar dentro dela, e entender ela”.

O Empresário A comenta que para ele a intuição acaba sendo uma união da experiência prática com o conhecimento formal, pois sem eles, não conseguiria intuir nada no momento da decisão.

A experiência prática conta muito, mas ela deve vir baseando no que a gente aprendeu na escola [conhecimento formal]. Tudo que eu posso passar para minha equipe que eu aprendi através dos anos eu passo. Às vezes eu falo que não é para fazer daquele jeito porque eu sei por experiência que não vai dar certo, mas não é achismo, é experiência e intuição do que eu já passei durante os anos. (EMPRESÁRIO A)

O empresário B mostra também a importância dos três pontos em uma decisão estratégica ao dizer que: “Eu vim mais da parte prática. Procuo olhar e ver a minha intuição, o que o meu coração está pedindo. Mas tenho gente com a parte teórica.”. Isso acaba por elucidar algumas características que a Mintzberg (2010) propõe ao dizer que a estratégia vem de qualquer parte da empresa, pois independentemente de como ela veio, se foi por intuição, conhecimento formal ou experiência prática, o importante é que haja o sucesso dos negócios. E dessa forma, os empresários finalizam dizendo que deve sim haver um equilíbrio entre o pensamento racional e o pensamento intuitivo. O Empresário A comenta que “ O pensamento racional é fazer sempre concentrado naquilo que temos base, no profissionalismo. A intuição acaba acontecendo no meio do caminho.”. O Empresário A exemplifica com um acontecimento que aconteceu com ele no dia da aplicação da entrevista:

Às vezes a gente presta o nosso serviço e é outra pessoa que vai terminar (mecânico), que vai fazer aquela montagem lá na frente [no carro]. O cliente forneceu a peça e eu falei antes, por intuição, que era para ele medir essa peça, porque eu tive a intuição que iria dar bomba. Mediram e estava errado. E eu vi antes, e evitei um problema. Não foi achismo, foi intuição de experiência que eu tenho. Porque já aconteceu. O cara me agradeceu muito, porque evitei custo e retrabalho. E hoje eu consigo, já tenho a intuição de alertar o cliente. (EMPRESÁRIO A)

Logo em seguida, o último tópico de análise desse estudo, a aplicação dos conceitos de Collins e Porras (1995) sobre empresas visionárias.

#### 4.4 Percepções sobre a Empresa Visionária

O resultado da pesquisa que os pesquisadores Collins e Porras (1995) realizaram, mostraram que para que uma empresa seja visionária e tenha um funcionamento perfeito, deve existir a Ideologia Central, que são valores centrais e um objetivo, além de simplesmente ganhar dinheiro. A começar pelos valores centrais, de acordo com Collins e Porras (1995), os mesmos não necessitam de nenhuma explicação racional ou externa, da mesma forma que são raramente modificados ou comprometidos ao longo do tempo, pois são centrais para a empresa. Dessa forma, muitos dos valores da empresa acabam se fundindo com os valores que o empresário tem para si, de acordo com a forma que ele enxerga o seu negócio. O Empresário A comenta que “A empresa hoje tem o seu valor devido a mim, que fui o fundador”. Assim, os valores que o Empresário A têm se funde com os valores que a empresa prega e segue. São eles: “Procurar fazer aquilo que eu sou capacitado para fazer, não querer inventar, sempre fazer o bem feito; trabalhar, e com honestidade; ser idôneo no trato com os clientes”. De forma pontual, os valores que a Empresa A tem como essenciais são: Qualidade na prestação de serviços, Honestidade, Transparência e Comprometimento.

O Empresário B cita que os valores de sua empresa são: “Responsabilidade, ética, compromisso, qualidade e responsabilidade socioambiental”. Ao ser questionado se em algum momento deixou de respeitar algum dos valores citados, o mesmo afirmou dizendo que:

Sim. Já, para se manter [no mercado], algumas coisas acabam fugindo dos padrões. Foi um valor só, a parte ética e eu fiquei bem chateado. Eu lutaria em manter o grupo focado nos valores da empresa. Fugir dos valores, não leva a lugar nenhum. (EMPRESÁRIO B)

Como Collins e Porras (1995) ressaltam, os valores refletem a organização, o seu interior, e não são influenciados pelo seu ambiente externo, a qual ela se insere. Dessa forma, podemos afirmar que os valores essenciais da Empresa B são: Responsabilidade, Compromisso, Qualidade e Responsabilidade socioambiental, sendo que a ética ainda não é um valor fundido e realizado por todos os membros da empresa, ou seja, ele foi comprometido de alguma forma em detrimento a ganhos financeiros. Com relação a Empresa C, o Empresário C relata que:

Valor que usamos muito aqui e Ser Humano (o valor mais valioso). Tratar as pessoas com respeito. Com relação ao cliente: não é que ele manda, mas ele é ser humano, assim como nós! Fazer as coisas o mais correto possível. Valorizar o conjunto da obra. Trabalhar com honestidade. Respeito ao cliente. Nunca fazer os outros de bobo, achar que é mais esperto. (EMPRESÁRIO C)

Outro valor que o Empresário C aborda é a dedicação: “Qualquer coisa que você vá fazer, depende muito de dedicação e querer trabalhar” Dessa forma, podemos resumir que os valores essenciais da Empresa C são: Ser humano, Respeito, Honestidade, Transparência e Dedicação no trabalho.

De acordo com Collins e Porras (1995, p.119), objetivo “é um conjunto de motivos fundamentais pelos quais a empresa existe além de ganhar dinheiro”. Podemos resumir que o objetivo de uma empresa é a resposta à pergunta do “Por que estamos aqui? ”. Ao ser questionado sobre o objetivo de sua empresa, o Empresário A comenta que: “ A empresa A está aqui para prestar serviços com qualidade atendendo sempre as necessidades dos clientes”. Collins e Porras (1995) esclarece que o objetivo possui características amplas, fundamentais e duradouras, pois deve orientar e inspirar a organização durante muitos anos. O empresário A, ao relatar o objetivo de sua empresa, complementa afirmando que:

Eles [os funcionários da empresa] vivenciam e sentem na própria pele isso. Eu sinto a satisfação que eles têm em trabalhar nesse ramo e lá na minha empresa. Eu vejo que eles se sentem honrados em trabalhar comigo lá. Os valores são vistos e falados pelos clientes e até pela concorrência. (EMPRESÁRIO A)

O empresário B relata que o objetivo de sua empresa é de “ Atender a demanda na área de manutenção e vendas de equipamentos hospitalares”. O empresário complementa que esse objetivo é compartilhado por todos da empresa, e justifica dizendo que o mercado hoje exige explicação de todos os procedimentos que sua empresa realiza. Dessa forma, realizam muitas reuniões e vivência com a prática do dia-a-dia de forma que todos entendam e vivenciem a empresa igualmente.

Outro ponto que Collins e Porras (1995) comentam é sobre a busca do objetivo: a empresa visionária está sempre em busca do seu objetivo, mas nunca o atinge ou conclui. O empresário C diz “O dia que você terminar seu objetivo, você termina a empresa! ”, afirmando o que Collins e Porras disse ao caracterizar o objetivo da organização. O objetivo central da Empresa C é: “Deixar sempre quem vem a empresa o mais satisfeito

possível”. Ao falar sobre o objetivo de sua empresa, o Empresário C cometa que “se eu concluir uma venda, ótimo! O importante é resolver o problema do cliente ”

Um ponto que chama a atenção na escrita de Collins e Porras (1995), além da importância da ideologia central, é a busca pelo progresso. Como na ideologia central, a busca pelo progresso é uma força interna, uma necessidade interna de progredir. Em uma empresa visionária, se basta a vontade de ir adiante, sem necessidade de justificativa externa para isso. O Empresário A, ao relatar a importância dessa busca para a empresa, ao dizer: “Por isso a gente está sempre vendo a concorrência, vendo a necessidade dos clientes, mudando alguma coisa lá dentro, para atender sempre bem o cliente. Tudo é qualidade, não só o serviço em si, mas tudo que gira entorno”. O Empresário A complementa que essa busca pelo progresso:

[...] Sempre deve se consentida por todos da empresa, porque não adianta inovar [em algo] se não consegue realizar. Você não pode criar um sistema que não vai funcionar na prática. Inovamos até certo ponto, não conseguimos inovar em tudo. O progresso tem que estar de acordo com a realidade da empresa e dos funcionários. (EMPRESÁRIO A)

O Empresário B explica a importância da busca por esse progresso dentro de sua empresa, dizendo que “Nosso mercado atualiza muito rápido. [...] A inovação é muito importante, precisamos reciclar todos os funcionários anualmente. A cada equipamento novo tem uma calibração “. Observa-se que a busca pelo progresso é essencial para a Empresa B, no sentido que, se não tiverem uma necessidade interna de progredir, acabam ficando sendo deixados pelo mercado. Com isso, o Empresário B completa que “Se o profissional não acompanhar a inovação, ele fica fora da empresa. O pior profissional é aquele que não tem criatividade, é aquele profissional mecânico. Para mim e para a empresa, um profissional assim é muito improdutivo”.

Na Empresa C a busca pelo progresso se dá pela tentativa de alcance de seu objetivo. Em outras palavras, a empresa está sempre disposta em atender a necessidade de seu cliente. Uma ação concreta que foi realizada pela Empresa C, foi a expansão tanto físico quanto do tipo de cliente atendido, da empresa. A empresa hoje, além de atender o cliente industrial (B2B), atende o mercado doméstico e o varejo (B2C) de forma geral, e com isso, expandiu suas instalações, com expectativas de expandirem mais, com possibilidades de migração para a área virtual. O Empresário C complementa que “ Não adianta você querer tocar uma empresa na mão de ferro, ser ambicioso, nada disso. A empresa tem que ter harmonia”.

De forma a complementar esse estudo, foi perguntado aos empresários qual foi o maior aprendizado deles, no decorrer de todos esses anos de empresa. O empresário A afirma que: “A gente estuda, cria e inova. Passa a vida inteira aprendendo, realizando e morre sem aprender nada. O dia que você achar que sabe tudo, na verdade você não sabe é de nada”. Já o Empresário B relata que seu maior aprendizado é: “Tudo que você for fazer na sua vida, faça pensando no próximo, faça bem feito porque você pode precisar em algum momento de confiar em terceiros”. Por último, o Empresário C relata que:

A palavra chave na vida do ser humano: Respeito. Aonde tem o respeito tem amor, fraternidade, família, tem trabalho, tem tudo. Aonde não existe o respeito, não existe nada disso, acaba tudo! Essa palavra eu sempre tive ela comigo. Para mim ela é a palavra mais forte que existe, e é o meu maior aprendizado. (EMPRESÁRIO C)

Através do estudo de Collins e Porras (1995), os autores concluíram que para ser uma empresa visionária, a mesma deve perpassar pelos seguintes critérios: Ser uma instituição líder no seu setor; ser muito admirada por empresários conhecidos; ter deixado uma marca indelegável no mundo em que vivemos; ter várias gerações de altos executivos; passar por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços); ter idade mínima de 50 anos. Através da análise que foi realizada nesse presente estudo, podemos inferir que para ser uma pequena empresa visionária, a mesma deve passar pelos seguintes critérios: Ser uma instituição com idade mínima de 20 anos; Ser uma instituição de referência em seu setor; Ser uma empresa tradicional e reconhecida no mercado; Ter preocupação com a inovação em seu segmento.

Concluído a apresentação dos resultados da pesquisa, passaremos agora para as considerações finais desse estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo abordou o tema o efeito da gestão estratégica desdobrada nas pequenas empresas localizadas na cidade de Juiz de Fora: classificação de empresas visionárias na cidade de Juiz de Fora e teve como objetivo de análise desse efeito.

A sua motivação se deu em função dos estudos de Collins e Porras (1995) em seu livro *Feitas para Durar*. Nesse livro a questão chave foi de conhecer o que distingue as empresas visionárias das empresas de comparação ao longo curso da história. O estudo se deu em grandes empresas conhecidas, e teve como duração seis anos.

Com relação ao atendimento dos objetivos específicos, os mesmos foram atendidos efetivamente. A começar pela reunião de um referencial a fim de construir uma base teórica sobre a gestão de uma empresa visionária, a mesma foi atendida no momento em que foi abordado no referencial deste estudo estudiosos como Mintzberg, Machado, Mendonça, entre outros, para uma melhor explanação de conceitos estratégicos e de gestão. Com relação à identificação dos valores essenciais e do objetivo das pequenas empresas, este foi fundamentado nos estudos de Collins e Porras (1995), que fez jus aos critérios por eles sugeridos. A seguir, os Valores e o Objetivo apresentado pelas empresas estudadas:

**Quadro 11- Valores e Objetivo**

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Valores	Qualidade na prestação de serviços Honestidade Transparência Comprometimento	Responsabilidade socioambiental Compromisso Qualidade Responsabilidade	Dedicação no trabalho Respeito Honestidade Transparência Ser Humano
Objetivo	Prestar serviços com qualidade atendendo sempre as necessidades dos clientes	Atender a demanda na área de manutenção e vendas de equipamentos hospitalares	Deixar sempre quem vem a empresa o mais satisfeito possível

Fonte: Elaborada pela Autora com base em preceitos de Collins e Porras (1995)

Por fim, foi estabelecido um padrão a fim de classificar pequenas empresas visionárias, de forma a cumprir o atendimento do último objetivo específico. Para isso, além dos estudos de Collins e Porras (1995) referentes as empresas visionárias, foi necessário a compreensão da gestão de uma pequena empresa, sendo fundamentado por todo o referencial teórico apresentado. A seguir os critérios das pequenas empresas em comparação com das grandes empresas, este extraído dos estudos de Collins e Porras (1995)

#### **Quadro 12 - Critérios para ser uma Empresa Visionária**

<b>Pequenas Empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser uma instituição de referência em seu setor</li><li>• Ser uma empresa tradicional e reconhecida no mercado</li><li>• Ter preocupação com inovação em seu segmento</li><li>• Ter idade mínima de 20 anos</li></ul>

Fonte: Elaborada pela Autora

Os pontos abordados nesse estudo levam a considerar que é factível a classificação de empresas visionárias em uma esfera onde se apresenta pequenas empresas. Este trabalho não teve a pretensão de abordar todos as questões que são desenvolvidas no estudo de Collins e Porras (1995) O que se pretendeu com essa pesquisa foi de oferecer contribuições para estudos em pequenas empresas. A continuidade desse estudo em futuras pesquisas, além de ser um desafio e uma oportunidade, poderá indicar a qualidade efetiva de sua utilidade.

Com relações a delimitações, o tempo foi um fator restrigente importante para o aprofundamento e desdobramento da pesquisa em outros estudos. O estudo poderia ter abrangido mais empresas, bem como ser seccionado por setor para outras comparações. A falta de pré-identificação de uma empresa visionária não permitiu parâmetro ex ante de

comparação. Por outro lado, realizar essa pesquisa sobre a temática visionária não possibilitou, no tempo, compará-las aos concorrentes não-visionários.

Mesmo com todas essas intempéries, o estudo mostrou que todos os empresários entrevistados estão emergindo conhecimentos, sem necessariamente serem pessoas detentores de conhecimentos técnicos em gestão, e muito menos estrategistas. As rotinas estabelecidas, as tecnologias utilizadas e o contato com os requisitos de mercado possibilitam a estes empreendedores trilharem o caminho correto de acordo com as teorias.

## REFERÊNCIAS

**ALVES**, Fernanda Portes; **LISBOA**, Wellington Teixeira. Vida e Morte da Pequena Empresa no Brasil: Aspectos Conceituais e Contextuais com Vistas ao Reposicionamento Estratégico. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 19, n. 2, 2014

**BERTERO**, Carlos Osmar; **VASCONCELOS**, Flávio Carvalho de; **BINDER**, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S.l.], v. 43, n. 4, p. 48-62, jan. 2003. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37550/36314>>. Acesso em: 03 Mai. 2017.

**CERVO**, A., **BERVIAN**, P.; **DA SILVA**, R. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**CEZARINO**, Luciana O.; **CAMPOMAR**, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, v. 9, p. 10-12, 2006.

**COLLINS**, James Charles; **PORRAS**, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rocco, 2000, 9ª edição.

**CRESWELL**, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007

**DRUCKER**, P.F. “*Entrepreneurship in Business Enterprise*”. *Journal of Business Policy* (1970)

**DRUCKER**, P.F. “*The Theory of the Business*” *Havard Business Review* (1994)

**FOSSÁ**, Maria Ivete Trevisan. A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional. 2003.

**GARTNER**, J. “*America’s Manic Entrepreneurs*”. *American Enterprise* (2005)

**LAKATOS, E.; MARCONI, M.**, Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2007.

**LEONE**, Rodrigo José Guerra et al. Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. RAUnP-ISSN 1984-4204, 2012.

**LEITE FILHO**, Geraldo Alemandro; **CARVALHO**, Francisval De Melo; **ANTONIALLI**, Luiz Marcelo. Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). 2012.

**MACHADO**, M. C. da S., **STROPPA**, Elder e **HORTA**, P. M. do V.. Processos de Apoio e de Formação de Gestores de Escola na Perspectiva da Gestão Integrada: o caso da Superintendência Regional de Ensino de Ubá -MG.

**MACHADO**, M. C. S. A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional. Mimeo, 2011.

**MARIOTTO**, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 2, p. 37-52, 1991.

**MATIAS-PEREIRA**, J. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**MENDONÇA**, R. R. S. Sumário da Disciplina: Tópicos avançados em Gestão: Avaliação estratégica de Negócios. Juiz de Fora: UFJF, 2016.

**MINTZBERG**, Henry. O Processo da Estratégia-4. Bookman Editora, 2006.

**MINTZBERG**, Henry; **AHLSTRAND**, Bruce; **LAMPEL**, Joseph. Safári da estratégia. Bookman Editora, 2009.

**NICOLAU**, Isabel. O conceito de estratégia. INDEG/ISCTE, 2001.

**YIN**, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2001.

**SCHUMPETER**, J.A. “*The Creative Response in Economic History*”. *Journal of Economic History* (November 1947)

**SCHUMPETER, J.A.** *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3<sup>rd</sup> edition (New York: Harper & Row, 1950)

**SCHUMPETER, J.A.** *The theory of Economic Development* (London: Oxford University Press, 1934)

As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / **IBGE**, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

Sites:

<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#critério:-receita-bruta>

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf). Acesso em 20/12/2016.

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acesso em 20/12/2016

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em: 24/04/2017.

## APÊNDICE

Perfil do entrevistado	O Sr. Pode contar um pouco sobre a sua história pessoal e da empresa até hoje.
	O Sr. sempre teve vontade de ter o seu próprio negócio? O que o levou a abrir o seu negócio? Qual foi a oportunidade que o Sr. Viu para abrir o seu negócio?
	Quais eram seus objetivos e expectativas quando abriu a sua empresa? Houve muita mudança desde então?
Tomada de Decisão na Gestão da Empresa	As decisões de administração da empresa são tomadas apenas pelo Sr. ou são divididas com outra pessoa?
	Ao tomar decisões importantes para o negócio, o Sr. se baseia apenas nos seus conhecimentos e experiência ou busca informações com outros (dentro ou fora da empresa)? E outras palavras, o Sr. costuma buscar e confiar nos conhecimentos e nas experiências de outros profissionais (dentro ou fora da empresa)?
Gestão Estratégica, Estratégia e Formação de Estratégia	O Sr. acredita que gerencia a sua empresa de forma estratégica? Por que?
	Na sua visão, o que é estratégia? O Sr. pensa em estratégias para a sua empresa? Fale um pouco sobre isso.
	Quando as suas decisões e intenções para a sua empresa não dão certo ou se mostram inviáveis, o que o Sr. faz?
	Se surge uma oportunidade não esperada para a sua empresa, o Sr. se sente seguro em abandonar algum plano (formal ou informal), a fim de aproveitar a oportunidade e melhorar os resultados da empresa?
Escolas Empreendedora e de Aprendizado	Na sua opinião, é importante que haja uma visão de futuro para a empresa, uma visão que ajude a entender o que se espera do negócio no futuro? O Sr. tem visão de futuro para a sua empresa?
	Essa visão é alinhada com os seus valores como pessoa e como empresário? Fale um pouco sobre esses valores.
	O Sr. acredita que tem um perfil de empresário mais proativo (ousado, propenso a mudanças) ou mais conservador? Explique, por favor.
	O Sr. se considera uma pessoa flexível na gestão, ou seja, aceita mudar suas decisões quando necessário ou busca sempre operacionalizar o que já foi decidido?
	O Sr. acredita que se deve aprender com erros? Fale um pouco do seu aprendizado como empresário. Como que esse aprendizado fez a empresa explorar uma oportunidade, inovar, crescer e sobreviver?

	<p>Esse aprendizado é também coletivo, ou seja, o Sr. estimula que todos os funcionários aprendam também? Como o Sr. faz para que a sua empresa como um todo (representada por todos os funcionários) aprenda e amadureça ao longo do tempo?</p>
	<p>Na sua opinião o que é mais importante (que mais pesa) na hora de tomar decisões estratégicas: o conhecimento formal, a experiência prática ou a intuição? Qual deve ser o equilíbrio entre o pensamento racional e o pensamento intuitivo no sucesso dos negócios?</p>
<p>Empresa Visionária</p>	<p>Voltando à questão dos valores, o Sr. acredita que os seus valores como empresário são da empresa e são apenas seus? Quais são os valores da sua empresa? Você abre ou já abriu mão de algum deles?</p>
	<p>Qual é o objetivo da sua empresa?</p>
	<p>E até que ponto os objetivos da organização se alinham aos valores da empresa?</p>
	<p>O objetivo e os valores são compartilhados com os funcionários da empresa? Eles também incorporam o objetivo e valores da empresa? Como isso acontece? Até que ponto os valores da empresa são incorporados pelos funcionários e refletem na área operacional, nas ações cotidianas, os procedimentos, as rotinas?</p>
	<p>Qual é a importância da inovação para o sucesso da sua empresa? Até que ponto o Sr. estimula a inovação seja de produtos/serviços, de processos, de gestão, dentro da sua empresa? Os seus funcionários tendem a querer a inovação ou têm medo da inovação?</p>
	<p>Por último, levando em consideração os objetivos iniciais da sua empresa (quando da criação da mesma) e a longa trajetória até aqui, qual foi o seu maior aprendizado?</p>