

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

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DA ALVIFAMA
ANALISADO SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA**

CLARICE EDUARDA FARIA DE MATTOS

JUIZ DE FORA
2019

CLARICE EDUARDA FARIA DE MATTOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA EMPRESA: O CASO DA ALVIFAMA
ANALISADO SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA**

Trabalho de conclusão de curso elaborado pela acadêmica Clarice Eduarda Faria de Mattos, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, que foi meu sustento até aqui e me carregou no colo quando meus próprios pés duvidavam de que pudessem andar;

aos meus pais, minhas maiores motivações, que me proporcionaram o acesso a educação, entenderam minhas ausências, estiveram sempre ao meu lado em todos os momentos, e, principalmente, me passaram os valores que me tornaram quem sou;

aos meus amigos, minhas irmãs e ao meu amor, que me apoiaram, incentivaram e tornaram a caminhada mais leve;

aos meus professores que tão generosamente compartilharam seus saberes e me ajudaram a transformar meus sonhos em realidade. Hoje sou uma pessoa melhor graças a vocês;

a minha orientadora, Cristina, que me guiou durante todo esse trabalho com tanta dedicação;

à Márcia, responsável por me fazer apaixonar pelo tema nas aulas mais agradáveis e construtivas da graduação;

à banca, por disponibilizar parte do seu tempo para avaliação deste trabalho;

à Campe Consultoria Jr. e à Alvifama que me trouxeram experiências práticas importantíssimas;

e a todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho e com a minha jornada até aqui.

Ao meu pai e a minha mãe que são minhas maiores inspirações e exemplos de pessoas e profissionais.



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

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de julho de 2019.

Clarice Eduarda Faria de Mattos

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

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

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao décimo dia do mês de julho de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Clarice Eduarda Faria de Mattos, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201426003, intitulado “Gestão estratégica na pequena empresa: o caso da Alvifama analisado sob a ótica da estratégia empreendedora. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 10 de julho de 2019.

Prof. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi
Orientadora

Prof. Fabricio Pereira Soares

Prof. Marcia Cristina Da Silva Machado

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Processo racional	16
Figura 02 - Processo negociado	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Escolhas da estratégia	14
Quadro 02 - Critérios para definição do porte da empresa	20
Quadro 03 - Marcos e fases da empresa	35
Quadro 04 - Mudanças ocorridas na empresa no período de transição do varejo para o atacado	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEITOS E ABORDAGENS DE ESTRATÉGIA	12
2.2 OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	15
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	17
2.4 A PEQUENA EMPRESA: CARACTERIZAÇÃO E PARTICULARIDADES	20
2.5 O EMPRESÁRIO NA PEQUENA EMPRESA: A FIGURA DO PROPRIETÁRIO DIRIGENTE E DO EMPREENDEDOR	23
2.6 ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA NA PEQUENA EMPRESA	28
2.7 O PROCESSO DE PENSAMENTO E AÇÃO NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA	31
3 METODOLOGIA.....	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 TRAJETÓRIA DO INDIVÍDUO	37
4.2 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO	41
4.2.1 Compra e abertura da loja.....	42
4.2.2 Dificuldades, recuperação e mudança para uma loja maior	44
4.2.3 Dificuldade de gerenciamento e mudança do varejo para o atacado.....	47
4.2.4 Adoecimento do proprietário e seu afastamento da gestão	52
4.3 ANÁLISE DO CASO.....	55
4.3.1 Características do proprietário.....	55
4.3.2 Características da empresa.....	57
4.3.3 O processo de formação de estratégia na Alvifama	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	72

RESUMO

O presente estudo objetiva compreender como acontece a formação de estratégia na pequena empresa a partir do estudo de uma organização situada na cidade de Três Rios, interior do Rio de Janeiro. Para embasar o estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando aprofundar neste tema e trazer as contribuições de alguns autores sobre o mesmo, promovendo um diálogo acerca do assunto. Buscando responder ao principal objetivo deste trabalho, foi realizado um estudo de caso que teve como objeto a empresa Alvifama. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada a partir da técnica de história de vida e os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário, durante as quais ele contou a sua história e a da sua empresa. As informações obtidas foram analisadas à luz do referencial teórico. Constatou-se a formação da estratégia empreendedora na Alvifama, com forte influência do líder visionário, que ao longo de toda a história imprimiu sua visão na condução do negócio. Chamou atenção o perfil empreendedor do proprietário, que levou a empresa a entrar em novos mercados e desenvolver novos produtos, permitindo o seu crescimento exponencial, e a forte centralização de poder, que dificultou o processo sucessório não planejado e culminou com o encerramento das atividades da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: gestão estratégica, estratégia empreendedora, pequena empresa.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte da economia no Brasil, chegando a representar cerca de 98% das empresas brasileiras e contribuir com 20% do PIB do país (SEBRAE, 2016). No entanto, a realidade das pequenas empresas é desafiadora: sua administração, limitada, muitas vezes pela falta de conhecimento técnico dos seus gestores, é realizada de forma empírica, através de tentativas e erros que causam danos ao negócio, culminando, em muitos casos, no encerramento de suas atividades. De acordo com Alves e Lisboa (2014), cerca de 50% das pequenas empresas não conseguem sobreviver. Ainda de acordo com Alves e Lisboa (2014, p.490), “é a carência de gestão estratégica (...) que ocasiona a falência dos negócios de pequeno porte, regidos segundo dinâmicas amadoras que, transversal e progressivamente, desestruturam o cotidiano dessas organizações”. Observa-se, dessa forma, a importância da gestão estratégica nas pequenas empresas.

Assim, faz-se necessária a realização de estudos na área, a fim de compreender a gestão estratégica neste contexto e seus desafios, de forma a disseminar a sua importância e gerar conhecimento para a academia e para o mercado. Motivada por isso e, também, pela sua vivência trabalhando em uma pequena empresa, a autora deste estudo buscou, através de sua pesquisa, compreender como ocorre o processo de formação de estratégia na Alvifama, sendo este o principal objetivo desse trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo de caso da Alvifama, uma pequena empresa que atua no ramo de serralheria e vidraçaria há cerca de trinta anos, situada na cidade de Três Rios, no interior do Rio de Janeiro.

Como metodologia foi realizada uma pesquisa qualitativa através do uso da técnica de história de vida, que consiste na aplicação de entrevistas semiestruturadas com o proprietário, possibilitando extrair as informações necessárias à compreensão do indivíduo – através da narrativa de sua história – e do funcionamento da empresa e sua gestão – através da narrativa da condução do negócio por parte do entrevistado. Complementarmente a isto, foi realizada uma observação participativa pela autora, que trabalhava na empresa na época da realização deste estudo. As entrevistas foram então analisadas à luz do referencial teórico, que possui contribuições de diversos autores sobre o tema.

Para fins de organização do trabalho, esta monografia encontra-se dividida nas seguintes partes: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e análise do caso e considerações finais. Neste capítulo, introduziu-se o tema e a motivação do trabalho. No capítulo seguinte, denominado referencial teórico, encontra-se o arcabouço teórico sobre o

qual este trabalho se constitui – conceito e processo de estratégia, estratégia empreendedora, características da pequena empresa e perfil empreendedor. O terceiro capítulo, por sua vez, discorre sobre a metodologia utilizada nesta pesquisa, que possui um caráter qualitativo. Posteriormente, o caso é apresentado a partir da narrativa da história de vida do proprietário e da empresa e os resultados da análise do caso, realizada com base no referencial teórico, são expostos. Por fim, são dispostas as considerações finais na quinta seção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o objetivo de reunir material sobre as principais linhas de estudos sobre estratégia e sua formação nas empresas. É apresentado aqui o resultado da pesquisa bibliográfica que servirá de arcabouço teórico para a construção do presente trabalho. A seção é dividida em sete tópicos. Primeiramente, são apresentados alguns conceitos sobre estratégia e a diferenciação entre estratégias implícitas e explícitas, emergentes e deliberadas. A seguir, o processo de estratégia é explicado a partir de três tipos básicos: racional e formal; negociado e em construção permanente. Em um terceiro tópico, a gestão estratégica é abordada como um processo fundamental que permite às organizações promover e gerenciar a implementação de mudanças. Na sequência, são apresentados os conceitos e a importância da pequena empresa e são caracterizados os proprietários de pequenas empresas e os empreendedores. No sexto tópico, faz-se uma reflexão sobre a estratégia e a gestão empreendedora, na qual é apresentada a escola empreendedora caracterizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Por fim, o processo de pensamento e ação na formação da estratégia na pequena empresa é abordado sob a ótica da escola empreendedora.

2.1 CONCEITOS E ABORDAGENS DE ESTRATÉGIA

Embora a palavra estratégia seja bastante utilizada no contexto dos negócios atuais, sua conceituação é difícil e não pode ser feita de maneira única, uma vez que não existe consenso entre os estudiosos da área sobre seu significado devido à grande complexidade que este termo envolve (NICOLAU, 2001; MINTZBERG *et al*, 2010; DUSI, 2012). De acordo com Nicolau (2001, p.3), “(...) o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento”.

No entanto, conforme aponta Nicolau (2001), mesmo com as divergências, na base do conceito existem algumas convergências. A maioria dos estudiosos sobre o tema concorda que a organização é inseparável de seu ambiente, o qual oferece ao negócio oportunidades e ameaças para as quais devem ser traçadas estratégias que possibilitem aproveitá-las ou minimizá-las. Estas são importantes para o futuro da organização e podem ser elaboradas em nível organizacional ou por atividades. Há ainda concordância quanto ao fato de que nem

todas as estratégias planejadas são realizadas. A isso, Chaffee (1985 *apud*¹ Mintzberg *et al*, 2010, p. 31) acrescenta a complexidade da estratégia, o fato de que a estratégia envolve exercícios tanto conceituais como analíticos e é um trabalho que acontece através dos pensamentos do líder e que esta envolve questões não apenas de conteúdo, mas também de processos pelos quais as mesmas são decididas e implementadas.

Para Mintzberg *et al* (2006) e Mintzberg *et al* (2010), a estratégia pode ser conceituada através de cinco “P’s”: a estratégia pode ser um plano, um pretexto, um padrão uma posição ou uma perspectiva.

A estratégia como plano diz respeito àquela cuja elaboração antecede a ação; é feita de maneira consciente e proposital para se aplicar em determinado contexto, ou seja, é “planejada”. Nas palavras de Mintzberg *et al* (2006, p. 20), a estratégia planejada é “(...) algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”. Esta também pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra realizada para enganar ou iludir o seu concorrente ao ocultar suas reais intenções, levando-o para “o caminho errado” a fim de superá-lo. Além disso, estratégia pode ser um padrão, ou seja, um padrão de comportamento ao longo do tempo que, por apresentar bons resultados, torna-se uma estratégia, podendo esta, assim, surgir de ações cotidianas. Neste sentido, estratégia diz respeito à consistência de comportamento e pode ser pretendida ou não (MINTZBERG *et al*, 2006; MINTZBERG *et al* 2010).

Vale ressaltar que as estratégias pretendidas (os planos, por exemplo), podem ou não se realizar – tal como abordado por Nicolau (2001) ao discorrer sobre as convergências entre os conceitos de estratégia. A estratégia realizada tal como planejada é chamada de deliberada. No entanto, muitas vezes é necessário que se façam pequenas alterações no decorrer do tempo, e então surgem as estratégias emergentes, ou seja, “foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão” (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 27). Não pode existir, no entanto, uma estratégia plenamente deliberada, ou totalmente emergente, uma vez que a primeira exigiria um demasiado controle, enquanto a outra sugere completa falta de controle (MINTZBERG *et al*, 2010).

Além disso, a estratégia pode ser conceituada como a posição que a empresa pretende ocupar no mercado, ou ainda como perspectiva, o jeito como a organização faz as coisas, sua “personalidade”. (MINTZBERG *et al*, 2010).

¹ CHEEF E. E. “Three Models of Strategy”. *Academy of Management Review* (10, 1 1985, 89-98)

Existem ainda diversas abordagens sobre estratégia. Em seu livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, Mintzberg *et al* (2010) organizaram e dividiram os estudos de estratégia em dez escolas, sendo três prescritivas e sete descritivas.

As escolas prescritivas são aquelas “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam.” (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 21), ou seja, elas procuram prescrever ao gestor como a estratégia deve ser formulada, como uma “receita”. Diferentemente, as escolas descritivas, por sua vez, buscam entender como o processo de formação realmente ocorre no contexto das empresas e descrevê-lo. O quadro 01 apresenta cada uma das abordagens e suas principais características, de acordo com Mintzberg *et al* (2010):

Quadro 01: Escolas da estratégia

	Escola	Características
Prescritivas	Escola de Design	Nela, a formulação da estratégia é vista como um processo de concepção, devendo ser “desenhadas” estratégias exclusivamente para cada organização. Busca adequar as capacidades internas da organização ao ambiente externo e com isso alcançar maiores lucros. Há divisão entre pensamento e ação.
	Escola de Planejamento	Nesta escola, a formulação da estratégia é um processo formal, racional e sistematizado, fazendo uso de uma metodologia detalhada, extensa e de várias técnicas. O planejamento estratégico é de responsabilidade do executivo principal, mas realizado pelos planejadores.
	Escola de Posicionamento	O processo é analítico, considera que as estratégias já existem e, portanto, deve-se escolher a melhor para a empresa. Considera um mercado competitivo no qual a empresa deve buscar a posição que quer ocupar.
Descritivas	Escola Empreendedora	Trata-se de um projeto visionário. O líder cria uma imagem mental do que deseja para o futuro da organização, chamada de visão, e a persegue. Não há formalização, esta ideia é passada às demais pessoas pelo líder, que envolve os colaboradores com base em seu carisma. É deliberado, uma vez que o líder não abre mão de sua visão, mas também emergente, já que o processo se desdobra e é aperfeiçoado ao passo que a estratégia é implementada.
	Escola Cognitiva	A formulação de estratégia é um processo mental, assim, os autores buscam compreender o funcionamento da mente do estrategista, onde ocorre a formulação de estratégia. As estratégias, então, são fruto da visão de mundo do estrategista, de como ele interpreta as informações recebidas do ambiente.
	Escola de Aprendizado	Aqui a formação da estratégia se dá por um processo de aprendizagem ao longo do tempo. Não há separação entre pensamento e ação, podendo haver o surgimento de

		estratégias emergentes, uma vez que mudanças nas rotinas em qualquer parte da organização podem convergir em padrões.
	Escola de Poder	Aqui o processo é de negociação, utilizando o poder e a política, através da relação entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> ² . As estratégias costumam ser emergentes.
	Escola Cultural	É um processo coletivo e cooperativo, baseado nas interações sociais, que leva em conta a cultura comum aos membros da organização. As estratégias são perspectivas enraizadas na cultura da organização.
	Escola Ambiental	O processo é reativo, devendo o estrategista prever as mudanças impostas pelo ambiente externo e traçar estratégias para adaptar-se ao contexto.
	Escola de Configuração	É um processo de transformação. As organizações encontram-se em determinada configuração, na qual um ou outra escola pode se aplicar melhor, e a formulação de estratégia leva a organização de uma configuração para a outra.

Fonte: adaptado de Francisquini (2017), Mintzberg *et al* (2010) e Oliveira (2014).

Vale ressaltar que as estratégias nem sempre são explícitas, ou seja, formalizadas, facilmente observáveis e claramente comunicadas. Estas também podem ser, por vezes, implícitas, quando não há um planejamento formal, estando ligadas apenas ao pensamento estratégico e a tomadas de decisões como respostas às oportunidades e ameaças percebidas, ou ainda parcialmente implícitas, quando isto acontece em menor grau. Este tipo de estratégia é bastante comum em empresas de pequeno e médio porte. (NICOLAU, 2001).

2.2 OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

No quadro 01, acima, podemos observar que cada escola apresenta um processo de formulação da estratégia próprio, com suas características peculiares. De maneira geral, Nicolau (2010) considera três processos de formulação da estratégia: processo racional e formal, processo negociado e processo em construção permanente.

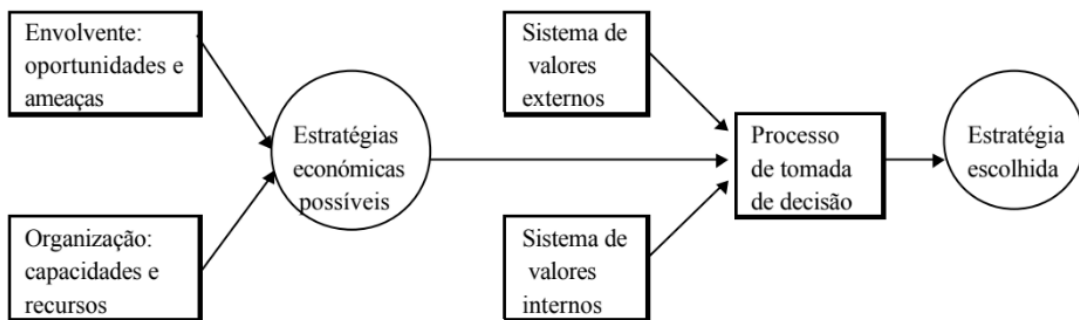
No primeiro, o processo é formal, racional, sistemático, analítico e realizado com base na racionalidade econômica (NICOLAU, 2001). Este processo pode ser comparado à estratégia como plano, uma vez que busca traçar um planejamento a ser seguido e pode ser visto claramente na escola do Planejamento estratégico, bem como nas demais escolas prescritivas sugeridas por Mintzberg *et al* (2010).

Tal como ilustrado na figura 01, a seguir apresentada, primeiramente o processo envolve a análise das oportunidades e ameaças, confrontando estas com os limites de

² Partes interessadas.

capacidade e recursos da organização, gerando estratégias que são viáveis para a empresa economicamente. O processo decisório de qual estratégia será utilizada, no entanto, sofre a influência do sistema de valores tanto externos quanto internos. Assim, as estratégias possíveis são determinadas pela capacidade e pelos recursos da empresa, mas a escolha final considera os valores internos e externos a organização.

Fig. 01: Processo racional



Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

Já o processo negociado de formulação de estratégia observa a organização como um corpo social e considera a importância da dimensão social e política no processo de formulação. Dessa forma, o processo é uma negociação entre os grupos interessados e “(...) os sistemas de valores internos e externos são os factores determinantes na definição das estratégias desejáveis e as condições do meio envolvente, bem como os recursos e capacidades internas, são os factores condicionantes da escolha final” (NICOLAU, 2001, p. 10), tal como ilustrado na figura 02.

Esta forma de processo está presente nas escolas do poder e cultural abordadas por Mintzberg *et al* (2010). Vale ressaltar que o plano continua sendo utilizado; no entanto, este é apenas visto como instrumento de apoio.

Fig. 02: Processo negociado



Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

O último processo sugerido por Nicolau (2001) é o de formação da estratégia como um processo em construção permanente, no qual a organização aprende ao longo do tempo com suas experiências, de maneira flexível. Dessa forma, o processo muitas vezes torna-se emergente e a estratégia comporta-se como um padrão, surgindo da consistência no comportamento. Escolas como a de aprendizado e a empreendedora, abordadas por Mintzberg *et al* (2010), se assemelham a este tipo de processo.

Vale ressaltar que esses processos não são mutuamente excludentes, podendo combinar-se e serem encontrados juntos em algumas ocasiões. Nas palavras de Isabel Nicolau (2001):

Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e planeamento estratégico, seguir um processo de negociação com os actores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem. (NICOLAU, 2001, p. 12).

Assim, na prática, o processo de decisão do estrategista não necessariamente contempla características apenas de um dos processos apresentados acima, podendo mesclar as características de cada um deles de acordo com as reais necessidades da empresa. Observa-se, então, que o processo de formação da estratégia sofre variações de acordo com o contexto em que está sendo realizado.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é considerada uma das grandes responsáveis pelo sucesso das organizações. De acordo com Mainardes *et al* (2011, p. 285), “a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância”. É ela que permite à organização alcançar os seus objetivos. Segundo Machado (2014):

(...) a gestão estratégica pode ser compreendida como o mecanismo que permite identificar as reais necessidades de mudança na organização (o que mudar), estabelecer as prioridades em termos de mudanças (o que é urgente mudar) e os meios para efetivá-las (como mudar). Este mecanismo permite que a organização gerencie as mudanças de forma planejada. (MACHADO, 2014, p.6)

Assim, em um ambiente cada vez mais instável, onde as mudanças ocorrem com uma rapidez crescente, a gestão estratégica vem ganhando espaço e reafirmando sua importância.

Mainardes *et al* (2011) afirmam que:

A maior importância da gestão estratégica é que ela dá às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização. (MAINARDES *et al*, 2011, p.285)

Observa-se, então, que a gestão estratégica é o processo pelo qual a organização compreende as mudanças do meio na qual está inserida e toma decisões a fim de adaptar-se a ele, buscando melhorar o desempenho da organização de maneira flexível e planejada (MACHADO, 2014).

Não se deve, todavia, confundir a gestão estratégica com o planejamento estratégico, uma vez que enquanto o primeiro termo abrange todo o processo sobre o qual as decisões estratégicas são tomadas, o último é apenas uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, devendo ser visto como um meio e não um fim (MACHADO, 2014; PONTES E DUSI, 2012).

Tendo isto em vista, a gestão estratégica se solidifica sobre três pilares: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento. A visão sistêmica refere-se à visão do todo, ou seja, a compreensão que o gestor tem não apenas da sua organização e das relações internas a ela, mas também do ambiente em que ele está inserido e das relações com todos os seus *stakeholders*, compreendendo o seu funcionamento na totalidade. Decorrente desta visão sistêmica vem o pensamento estratégico: ao conhecer o funcionamento da sua empresa e do ambiente, o gestor consegue pensar de maneira estratégica e estabelecer, com base em sua experiência e conhecimentos adquiridos, quais são as prioridades para que a organização tenha um bom desempenho e, com base nisto, tomar decisões. Por fim, apoiado nesses dois pilares o gestor é capaz de utilizar a ferramenta planejamento estratégico de maneira eficaz para auxiliar na definição de objetivos e formulação da estratégia (MACHADO, 2014; PONTES E DUSI, 2012).

Pontes e Dusi (2012) defendem que, como a organização está inserida em um contexto, é de suma importância conhecer e fazer uso de instrumentos e técnicas que permitam analisar o ambiente a fim de formular as estratégias. Assim, a mudança passa por uma redefinição de missão, objetivos e ações, a fim de se adaptar ao meio. Com isso, a gestão da estratégia torna-se uma importante maneira de gerenciar planejadamente as mudanças.

Vale ressaltar, no entanto, que existem diversas abordagens sobre a formulação de estratégia nas quais nem sempre o uso do planejamento estratégico como ferramenta formal é evidenciado. Ainda assim estratégias são concebidas de maneira informal e implícita, baseando-se na visão estratégica e no pensamento estratégico do gestor. Dessa forma, mesmo que na empresa não seja utilizado o planejamento estratégico como ferramenta formalizada, não se pode dizer que esta não tenha gestão estratégica. (MINTZBERG *et al*, 2010; MACHADO, 2014). Este é o caso de muitas empresas pequenas e familiares, na qual o gestor muitas vezes não tem conhecimento técnico para a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico e realiza sua gestão estratégica baseado na sua experiência.

Além disso, de acordo com Dess, Lumpkin e Eisner (2007 *apud*³ Mainardes *et al*, 2011, p. 285), a gestão estratégica deve ser um caminho único para nortear a organização e um processo de contínuas análises, decisões e ações que gerem vantagens competitivas. Para estes autores, a gestão estratégica passa por três atributos-chave: “(...) é dirigida para os objetivos globais da organização; inclui múltiplos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; requer incorporar perspectivas de curto e longo prazos; envolve o reconhecimento de *trade-offs*⁴ entre efetividade e eficiência.” (MAINARDES *et al*, 2011, p. 285-286).

Wright, Kroll e Parnell (2009), por sua vez, entendem que a gestão estratégica engloba também os processos de definição da missão e dos objetivos da organização através da análise e compreensão do ambiente interno e externo. Dessa forma, os autores defendem que a administração estratégica passa pelos seguintes passos, que, embora sequenciados, na prática são inter-relacionados:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar as estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009, p.24)

Embora os autores abordem a gestão estratégica sobre diferentes óticas, é possível observar convergências. Assim, em geral, a gestão estratégica pode ser entendida como o processo pelo qual o gestor, atento às mudanças do ambiente e ciente das necessidades da organização, desenvolve estratégias a fim de alcançar os seus objetivos. O ciclo deste

³ DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

⁴ Conflito de escolha.

processo se completa quando a estratégia é implementada, e seus resultados são averiguados através dos mecanismos de controle internos da empresa (PONTES E DUSI, 2012) ou da percepção dos gestores quanto ao alcance dos objetivos traçados.

Após compreender os conceitos e abordagens de estratégia, bem como seus processos e a gestão estratégica, tendo em vista que o objeto de estudo deste trabalho é uma pequena empresa, faz-se importante compreender este tipo de empresa através de sua caracterização, sendo este o próximo tópico deste trabalho.

2.4 A PEQUENA EMPRESA: CARACTERIZAÇÃO E PARTICULARIDADES

Assim como conceituar estratégia, definir o que é uma pequena empresa também é um trabalho complexo, uma vez que pode ser feito através de diversos critérios e pontos de vista, o que torna o conceito relativo (ALVES *et al*, 2014). De acordo com Albuquerque (2013), a pequena empresa pode ser classificada tanto por critérios qualitativos, com base em suas características, ou quantitativos, através de critérios econômicos.

A Lei Geral das Micro e Pequenas empresas (Lei Complementar 123/2006 – atualizada pela lei complementar 155/2016) define a pequena empresa, para fins legais, como aquela que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)”. Ainda utilizando critérios quantitativos, o Sebrae (2015), considera, além do faturamento, o número de funcionários, como no quadro a seguir:

Quadro 02: Critérios para definição do porte da empresa

PORTE	SETORES	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 9 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 40 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 ou mais pessoas ocupadas

Fonte: Sebrae (2015, p. 23)

Já para Alves e Lisboa (2014, p. 481), em uma primeira análise, as pequenas empresas seriam “organizações compostas por número limitado de funcionários, baixo faturamento, carência na tecnologia de ponta, entre outras variáveis”, mas ressalta que ainda assim, isto não seria suficiente para entender o que é verdadeiramente a pequena empresa, sendo então necessário compreender as características essenciais de seu funcionamento. Braguier (1993

*apud*⁵ Leone 1999, p. 91) considera que conhecer essas características, chamadas de “problemas a resolver”, é essencial para que se tenha sucesso na implementação de programas estratégicos.

De acordo com Leone (1999) as pequenas empresas possuem uma estrutura centralizada, simples e enxuta, com menor número de unidades e funções administrativas. Isso se dá porque, uma vez que estas possuem recursos limitados, este tipo de estrutura é menos custoso. Além disso, ela possui menor complexidade, sendo desnecessária uma estrutura administrativa sofisticada. Para Carneiro (1992 *apud*⁶ Leone, 1999, p. 92), isto facilita o fluxo de informações na empresa, já que o nível estratégico é facilmente acessível ao nível operacional. A maior proximidade entre as pessoas na organização permite que estas criem laços informais que impulsionam a geração de uma cultura organizacional forte. Ademais, há maior proximidade entre o dirigente e o cliente, o que facilita conhecê-lo e compreender suas reais necessidades e as tendências de mercado, tornando assim desnecessário investir em sistemas de informação complexos.

Observa-se também que essas empresas possuem pouca maturidade organizacional e, assim, não possuem processos formalizados de planejamento e controle, ao passo que o proprietário prefere gerir sua empresa pelo “*feeling*”⁷ a utilizar técnicas administrativas. Esta característica leva a uma personalização da gestão na pessoa do empresário que, por sua vez, formula estratégias que são em geral intuitivas, pouco ou, muitas vezes, nada formalizadas e que surgem como uma reação às mudanças do ambiente buscando adaptar-se. (LEONE,1999). Nas palavras de Alves e Lisboa (2014, p. 486), “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”.

Outra peculiaridade de pequenas empresas, abordada por Leone (1999), é o processo decisório. Este é centralizado na pessoa do proprietário, fazendo com que os objetivos da empresa, muitas vezes sejam reflexos dos seus próprios objetivos, uma vez que a empresa pode ser considerada uma extensão de si mesmo. Sobre isso, Alves e Lisboa (2014) afirmam que:

(...) a gestão do pequeno negócio está diretamente ligada à personalidade do gestor ou dono da empresa, que faz de suas aspirações e motivações pessoais a razão de existência da organização, numa lógica de funcionamento que, em certos aspectos,

⁵ BRAGUIER, Isabelle. Le comportement organisationnel et strategique des PME: l’effet de l’incertitude perçue de l’environnement. Université de Poitiers (IAE), Jan. 1993.

⁶ CARNEIRO, Foglierini I. Organisation et gestion des entreprises. Paris, AENGDE, Dunod,1992.

⁷ Sentimento

pode comprometer a efetividade do sucesso empresarial. (ALVES E LISBOA, 2014, p. 486)

Este processo é pouco analítico, uma vez que o proprietário não dispõe de tempo, dados e conhecimentos necessários para tal, baseando-se, principalmente, na sua experiência, julgamento e intuição. Ainda, ao tomar a decisão, o gestor usa não apenas da racionalidade econômica, mas da sua percepção quanto às relações políticas e familiares. Nas palavras de Bauer (1993):

O patrão da PME é um homem de três cérebros: de uma parte, é Homem Econômico interessado em resultados; de outra, é Homem Político que procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo; por fim, um Pater Familias que, como todos os pais de família, tenta ajudar seus filhos. (BAUER, 1993 *apud*⁸ LEONE, 1999. p.93).

Além disso, estas empresas possuem dificuldades de separar pessoa física e pessoa jurídica, misturando muitas vezes as finanças organizacionais com as do gestor-proprietário, ao mesmo tempo em que este coloca seu patrimônio pessoal a serviço da empresa. Esta dificuldade de separação entre as esferas não para por aí: é comum que o empresário não consiga separar sua vida pessoal da profissional, de forma que tudo o que afeta sua vida pessoal reflete na organização e vice-versa. Similarmente, dado a proximidade com seus colaboradores, frequentemente desenvolve uma postura paternalista e até mesmo egocêntrico, sentindo-se “o provedor”. (LEONE, 1999)

Em resumo, os autores apontam para algumas características em comum às pequenas empresas, tais como: a limitação de recursos, a centralização da gestão na mão do “dono”, a ausência de planejamento formal, a presença de estruturas organizacionais enxutas, utilização de sistemas de informação pouco desenvolvidos e rudimentares, dificuldade em separar a esfera pessoal da organizacional, forte influência ao meio em que está inserido e menor poder de barganha, tomada de decisão intuitiva e estratégias implícitas e informais, e muitas vezes presença da família participando do negócio. (LEONE, 1999; ALVES E LISBOA, 2014; CEZARINO *et al*, 2006).

Assim, observa-se que a empresa pequena se difere da grande empresa não apenas em sua estrutura física, número de funcionários e faturamento, mas também no seu funcionamento e forma de gestão. De acordo com Albuquerque (2013, p. 28), “a pequena empresa não é burocrática ou formalmente organizada; conseqüentemente, sua gestão não deveria ser similar à das grandes empresas, ou seja, não deveria seguir os mesmos princípios”.

⁸ BAUER, Michel. Les patrons de PME entre le puvoir, l’entrepise et la famille. Paris, InterEdition, 1993.

Embora haja diversidade de conceitos, a importância da pequena empresa no contexto econômico brasileiro é inegável. Esta é responsável por “(...) parte considerável do emprego da força de trabalho na economia (...)” (IPEA,2012), de acordo com o SEBRAE (2015), “entre 2005 e 2015, as micro e pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada(...)”. Além disso, em 2004, as micro e pequenas empresas representavam 98% das empresas brasileiras e eram responsáveis por 20% do PIB brasileiro (SEBRAE 2016).

Dessa forma, é possível observar que a pequena empresa tem grande representatividade na economia do Brasil, bem como impacto na sociedade pelo seu potencial empregatício. No entanto, a taxa de mortalidade dessas empresas é grande, chegando a cerca de 50% (ALVES *et al*, 2014). Este dado reforça a importância e necessidade do desenvolvimento de estratégias que permitam que a empresa se consolide no mercado, diminuindo, assim, a taxa de mortalidade.

2.5 O EMPRESÁRIO NA PEQUENA EMPRESA: A FIGURA DO PROPRIETÁRIO DIRIGENTE E DO EMPREENDEDOR

De acordo com o CNDL e SPC Brasil (2015), o perfil do micro e pequeno empresário no Brasil é majoritariamente masculino, entre 35 e 54 anos e apenas 40% possui ensino superior completo ou pós-graduação. A pesquisa ainda ressalta que 63% deles utilizaram capital próprio para iniciar o negócio e 22% fazem a administração dos recursos próprios juntamente aos que pertencem à empresa.

Para que seja possível compreender as organizações e seu funcionamento, no entanto, apenas essas informações não são suficientes. A compreensão da empresa e sua gestão perpassam, inevitavelmente, pela compreensão de quem é o sujeito que a lidera, já que a pequena empresa é uma extensão do seu proprietário-dirigente, refletindo seus objetivos e a sua personalidade (LEONE, 1999; NICOLAU, 2001, FILHO e NUNES, 2010).

Vale ressaltar, ainda, que embora sejam comumente confundidos, os conceitos de proprietário-dirigente e empreendedor não são iguais (LIMA, 2000). De acordo com Carland *et al* (1984 *apud*⁹ LIMA, 2000, p. 04), o proprietário-dirigente é o “dono” e administrador da empresa, de onde vem sua principal renda e essa é sua principal ocupação. Para ele a empresa

⁹ CARLAND, J.W. et alii. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, p. 354-395, 1984

é uma extensão de sua personalidade e serve para realizar seus objetivos pessoais. Já o empreendedor, de acordo com Filion (1988):

(...) é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado dirigidas à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor. (FILION, 1988 *apud*¹⁰ LIMA, 2000, p. 04).

Embora existam diferenças, estes dois conceitos não são mutuamente excludentes, sendo possível que um proprietário-dirigente seja apenas um administrador ou também um empreendedor. Estes dois personagens compartilham pontos em comum, sendo raro, portanto, encontrar um proprietário-dirigente que não apresente características empreendedoras. (LIMA, 2000).

O empreendedorismo é abordado por Costa *et al* (2005) como algo relacionado a “escolha”, a qual qualquer pessoa pode praticar na existência de algo que a motive. Em suas palavras:

O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, onde qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender. (COSTA *et al*, 2005, p. 03)

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), a definição de empreendedor varia de acordo com o ponto de vista dos diversos autores que usam o termo, podendo este ser: o fundador de sua própria organização, o gerente da empresa ou ainda o líder inovador em uma empresa que não é dele.

Inicialmente, Gartner (2005 *apud*¹¹ MINTZBERG *et al*, 2010, p. 134) considerou, em seu estudo, os empreendedores como pessoas hipomaníacas uma vez que apresentavam traços semelhantes tal como o carisma e a capacidade de persuasão, serem enérgicos e não precisarem de muitas horas de sono. Além disso, ambos canalizavam sua energia para ideias que, em sua opinião, seriam capazes transformar o mundo. Ademais:

¹⁰ FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. thesis, University of Lancaster, 1988.

¹¹ GARTNER, J. “America’s Manic Enterprise” (16, 5, 2015:18).

(...) são inquietos, se irritam facilmente com os menores obstáculos são propensos a agir impulsivamente com pouco discernimento e, como regra, não dão atenção às reações negativas que suas ações justificadamente ocasionam. Em vez de reconhecer que pode haver diferenças honestas de opinião, com frequência sentem-se perseguidos por aqueles que não concordam com eles. (GARTNER, 2005 *apud*¹² MINTZBERG *et al*, 2010, p. 134).

Outras características do empreendedor identificadas por Mintzberg *et al* (2010, p. 135) são “forte necessidade de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e tendência a aceitar riscos moderados”. Além disso, eles estão sempre atentos às mudanças do ambiente no qual estão inseridos, identificando oportunidades e perseguindo-as, através de ações revolucionárias que visam o curto prazo (STEVENSON E GUMPERT *apud*¹³ MINTZBERG *et al*, 2010 p. 135). A Endeavor (2015), por sua vez, destaca cinco aspectos comuns e indispensáveis aos empreendedores. São esses:

- a) Otimismo: acreditam em suas ideias e que elas irão dar certo;
- b) Autoconfiança: acreditam no seu potencial de transformar suas ideias em algo funcional;
- c) Coragem para aceitar riscos: aceitam riscos e os consideram um impulso para crescer. Embora o medo exista, ele não trava suas ações e os fracassos se tornam fontes de aprendizado;
- d) Desejo de protagonismo: buscam reconhecimento e plenitude e querem ter as “rédeas da vida” em suas mãos;
- e) Resiliência e persistência: a crença em seus sonhos faz com que eles persistam mesmo com todo o sacrifício.

Além dessas características, em seu modo de agir são paternalistas, não abrindo mão de seus valores mesmo que isto impeça um crescimento mais acelerado e valorizam o clima e as pessoas dentro da organização; líderes ao engajar e inspirar as pessoas ao seu redor; democráticos, dividindo responsabilidades com sua equipe e a ouvindo; visionários, enxergando soluções criativas e inovadoras para as lacunas do mercado; e “tratores”, ou seja, participam da operacionalização de suas ideias sem medo de pôr a “mão na massa” e possuem foco nos resultados. (ENDEAVOR, 2015).

Rodrigues *et al* (2015), por sua vez, observam que o empreendedor é alguém com um talento pessoal na arte de identificar oportunidades e é imaginativo, desenvolvendo visões que

¹² GARTNER, J. “America’s Manic Enterprise” (16, 5, 2015:18).

¹³ Stevenson, H. H., and Gumpert, D. E. “The Heart of Entrepreneurship.” Harvard Business Review (March-April 1985:85-94)

perseguir de maneira persistente, sendo resistente a adversidades, focado e possuindo grande controle do interior de sua organização. Além disso, é eficiente ao passo que adota uma postura proativa e propensa ao risco, sendo capaz de criar riqueza utilizando os recursos disponíveis.

Outra característica marcante é a curiosidade, que faz com que o líder não se contente com os conhecimentos já adquiridos e busque sempre aprender mais e compreender como as coisas acontecem para poderem fazer melhor. O empreendedor também é um bom planejador, e, como um bom planejador, “possui habilidade de executar, mas também de controlar, permitindo uma condição mais segura no processo de tomada de decisão” (RODRIGUES *et al*, 2015, p. 10) ao passo que acompanha a execução dos planos. Assim, ele é orientado por metas e pelo desejo de conquistas, sendo determinado e possuindo confiança em si mesmo. Por fim, possui grande capacidade de persuasão, envolvendo as pessoas na busca pela sua visão e as fazendo se sentirem parte do processo. (RODRIGUES *et al*, 2015).

A Endeavor (2015), em suas pesquisas, identifica seis tipos de empreendedores: “natos”, “meu jeito”, “situacionista”, “herdeiro”, “idealista” e “busca do milhão”. Os empreendedores natos são aqueles que apresentam as características empreendedoras desde a infância e enxergam soluções de forma natural; sua motivação principal é a realização dos seus sonhos, têm interesse e se encantam pela vida. (ENDEAVOR, 2015).

O empreendedor “meu jeito” é aquele motivado por fazer as coisas do seu jeito e que, portanto, não se encaixa em qualquer lugar. É fiel às suas crenças, valores e ambições e busca reconhecimento. Tem um pensamento crítico e está sempre propondo mudanças e melhorias, em geral são autônomos, profissionais liberais e consultores. (ENDEAVOR, 2015).

O situacionista, por sua vez, é induzido a se tornar um empreendedor devido à situação na qual se encontra, suas características são menos fortes e são mais estáveis, podendo permanecer na empresa que trabalha ou dar continuidade à sua empresa por mais tempo. (ENDEAVOR, 2015).

Já o herdeiro é aquele que foi incentivado a ser empreendedor pela proximidade com empreendedores, adquirindo sua cultura, ou materialmente, herdando negócio da família; em geral possuem conhecimento sobre empreender e possuem alguma formação. (ENDEAVOR, 2015).

O “idealista”, por sua vez, é movido por um ideal, busca contribuir para um mundo melhor e possui seus valores fortes e garantidos pelo empreendedorismo, não abrindo mão desses valores. Embora vise o lucro, não o quer a qualquer custo. Deseja abrir seu próprio

negócio e quando o faz costuma mantê-lo por mais tempo que a média, bem como os situacionistas. (ENDEAVOR, 2015).

Por fim, o “empreendedor busca do milhão” tem como motivação principal o lucro e seu desejo é ser rico. É ambicioso e ganancioso. A maior concentração deste tipo está entre os jovens adultos de 25 a 34 anos. (ENDEAVOR, 2015)

No Brasil, em pesquisa da Endeavor em 2015, foi possível observar que a maior parte dos empreendedores (27%) tem perfil “busca do milhão”, seguido pelos perfis “nato” (21%) e “meu jeito” (17%). Empatados com 13% encontram-se os perfis “idealista” e “herdeiro” e, por fim, o “situacionista”, representando 9% dos empreendedores entrevistados.

Mintzberg *et al* (2010) defendem ainda a figura do “líder empreendedor”, que exerce uma liderança visionária. É ele o responsável por desenvolver e articular uma visão para a organização, que norteará todo o processo estratégico da empresa e suas ações. A visão é a imagem mental daquilo que o empreendedor deseja para o futuro da organização. O empreendedor não “abre mão” de sua visão e, não apenas a compartilha com a organização, mas engaja as pessoas com o seu carisma na busca por ela (MINTZBERG *et al*, 2010).

Essa visão dá origem à estratégia empreendedora – que é deliberada, ao passo que o líder não “abre mão” da sua visão, mas também emergente ao passo que este se encontra aberto a ouvir seus liderados e adequá-la quando necessário. É esta estratégia que guiará a organização no caminho do futuro desejado pelo líder. (MINTZBERG *et al*, 2010).

A importância do líder ainda é ressaltada por Rodrigues *et al* (2015) ao defenderem que:

O comprometimento do líder de “corpo e alma”, é fundamental para a execução dos planos em uma organização. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, requer um entendimento e um envolvimento pessoal profundo com o negócio, com amplo conhecimento do seu pessoal e do seu ambiente. É envolver-se diretamente participando de forma ativa e efetiva nas decisões que tenham impacto relevante na execução da estratégia. (RODRIGUES *et al*, 2015, p. 05)

Assim, seja o proprietário empreendedor ou não, sua figura é de extrema importância no processo estratégico da empresa, sendo ele responsável não só pela formulação da estratégia, mas também sua implementação. Para tanto, é necessário que o líder esteja comprometido com a estratégia e atue de maneira habilidosa garantindo que esta deixe de ser apenas um “plano” e se torne “ação”. (RODRIGUES *et al*, 2015)

2.6 ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA NA PEQUENA EMPRESA

De acordo com Filho e Nunes (2010, p. 275), “a estratégia empreendedora é o tipo de estratégia em que se relaxam as condições de intenções precisas e articuladas”. Para eles, o líder cria sua visão e a impõe ao restante da empresa. Ela é informal e de difícil identificação.

A estratégia empreendedora é baseada na intuição, sabedoria, experiência, no julgamento e critério. Assim, ela é uma perspectiva pessoal do líder, uma “visão” do futuro que ele deseja para a organização, sendo mais uma “imagem” do que um plano em si, trazendo um grau de flexibilidade a estratégia. (MINTZBERG *et al*, 2010).

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), a visão, conceito central da escola, deve distinguir a organização, sendo “(...) uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma ideia guia (...)”. (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 128). Vale ressaltar a importância de que a visão seja realista, digna de crédito e atraente para que a organização “compre a ideia” do líder e se engaje na busca pela sua realização (MINTZBERG *et al*, 2010). Nas palavras dos autores Bennis e Namus (1985 *apud*¹⁴ MINTZBERG *et al* 2010, p. 138):

Se existe uma centelha de genialidade na função do líder, ela deve estar em sua capacidade transcendente, uma espécie de magia, para formar – a partir da variedade de imagens, sinais, previsões e alternativas – uma visão claramente articulada do futuro que seja, ao mesmo tempo, simples, facilmente entendida, claramente desejável e energizante. (BENNIS E NAMUS, 1985 *apud*¹⁵ Mintzberg *et al* 2010, p. 138).

Ainda para Mintzberg *et al* (2010), a estratégia como visão exige alguns fatores que traduzem o pensamento estratégico. O empreendedor deve ver à frente, ou seja, ter uma visão estratégica de futuro para a organização. Para que esta visão de futuro seja satisfatória, é necessário “ver atrás”, compreender o passado da organização. Também é necessário ver de cima, ou seja, ter a visão do todo, da “*big picture*”¹⁶, sem, no entanto, se esquecer de ver abaixo, ou seja, conhecer o intrínseco da organização, suas características mais profundas e buscar se aprofundar sempre mais. Além disso, deve-se ser criativo, olhar para os lados, ter pensamento lateral e estar atento às oportunidades. Isto, no entanto, não é suficiente: o empreendedor tem que “ver além”, enxergar aquilo que não é óbvio, criar um mundo ainda

¹⁴ Bennis, W. and Namus, B. Leaders the strategies for taking Charge. (New York: Harpers and Row. 1985)

¹⁵ Bennis, W. and Namus, B. Leaders the strategies for taking Charge. (New York: Harpers and Row. 1985)

¹⁶ Grande imagem, quadro completo, contexto global.

inexistente, construir o futuro. Para que tudo isto seja posto em prática, o líder empreendedor deve ver através, ter a capacidade de ver através dos olhos dos outros. A junção de tudo isso permite compreender o pensamento estratégico como “ver”.

O processo empreendedor de formação da estratégia tem algumas características marcantes. Primeiramente, é dominado pela busca incansável de novas oportunidades, e os recursos humanos são voltados para isso. Além disso, o poder neste tipo de organização é centralizado nas mãos do líder empreendedor, que faz valer a visão através de seu carisma, não sendo realizados planejamentos formais. Vale ressaltar que isso se dá devido às características do líder empreendedor, que é insubordinável. Outra característica do processo estratégico é que ele é realizado perante incerteza e em “grandes saltos para frente”, ou seja, o empreendedor é adepto a assumir um maior risco ao tomar suas decisões visando ganhos também maiores. Por fim, a meta motriz deste tipo de organização é o crescimento, uma vez que o empreendedor apresenta uma grande necessidade de reconhecimento. (MINTZBERG *et al*, 2010).

Rodrigues *et al* (2015) acrescentam ainda que as empresas de características empreendedoras tendem a ser mais competitivas, o que aumenta a probabilidade de seu sucesso no mercado atual. Isto se dá porque possuem uma maior capacidade de reconhecer oportunidades ainda desconhecidas por seus concorrentes e persegui-las fazendo um uso eficaz dos seus recursos limitados. (RODRIGUES *et al*, 2015)

Para explicar o processo estratégico empreendedor, Mintzberg *et al* (2010) o comparam ao teatro, onde existem três elementos essenciais para o sucesso: o ensaio, o desempenho e o comparecimento. O primeiro diz respeito à preparação do empreendedor, na qual ele busca se aprofundar e buscar o conhecimento sobre o setor, o negócio, o produto ou serviço, e todo o necessário para obter sucesso. Assim, o sucesso não é uma questão de sorte, mas reflexo de sua preparação. O segundo diz respeito ao momento da ação, o momento em que o líder comunica sua visão e a transforma em ações, deixando de ser apenas uma “imagem idealizada na cabeça do líder”. Para isso, é necessário que o líder esteja preparado e consiga contornar os imprevistos, de forma a não prejudicar a “peça”. O último elemento é o comparecimento, ou seja, o engajamento dos *stakeholders* na busca pela visão. (MINTZBERG *et al*, 2010).

Por fim, Mintzberg *et al* (2010) resumem as premissas sobre a escola empreendedora, sendo:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pelo qual os detalhes da visão se desdobram.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta. (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 144).

Observa-se, assim, que a escola empreendedora tem como personagem principal o líder visionário, que centraliza o poder em suas mãos. É ele que, informalmente e de forma semiconsciente, cria a visão em sua mente e, através de seu carisma e poder pessoal, envolve as pessoas na busca pela mesma. (MINTZBERG *et al*, 2010)

Assim, a visão configura-se como uma estratégia que é deliberada, uma vez que é perseguida pelo líder que não a abandona, mas emergente, ao passo que sua implementação acontece simultaneamente a sua formação, sujeitando-se a adaptações e estando o líder aberto a ouvir os seus liderados quanto ao desdobramento das ações. (MINTZBERG *et al*, 2010)

Rodrigues *et al* (2015), por sua vez, trazem ao seu trabalho a importância do controle ao processo estratégico. Em sua percepção, uma barreira à implementação da estratégia é criada quando não há a vinculação ou quantificação da estratégia e dos objetivos, ou seja, quando o líder não consegue desdobrar a sua visão em metas factíveis.

Além disso, a centralização do poder, embora seja favorável para o líder uma vez que o dá maior facilidade de manobra e possibilita a ele ter conhecimento mais profundo de sua operação, também é prejudicial, pois limita o tamanho da empresa - que deve “caber na mente do líder” - e dificulta o processo de sucessão, uma vez que seu discurso torna-se difícil de sustentar em sua ausência. (MINTZBERG *et al*, 2010)

Como a visão é uma imagem existente na cabeça do líder, que é responsável por comunicá-la e, usando seu carisma, engajar as pessoas em sua perseguição e implementação, ao ausentar-se, o processo estratégico perde a figura central sobre a qual este se solidifica. Além disso, como os objetivos da empresa são considerados reflexos dos seus próprios objetivos, sem a presença do líder, a empresa perde o seu rumo. Dado à personalização da

gestão, que imprime as características do empreendedor, quando o sucessor, que possui características distintas, assume a gestão, ele encontra dificuldades para manter a estratégia vigente na empresa. Assim, a sucessão torna-se um grande problema para a empresa que possui estratégia empreendedora. (MINTZBERG *et al*, 2010; LIMA, 2000)

2.7 O PROCESSO DE PENSAMENTO E AÇÃO NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA

Como visto nas sessões anteriores, a pequena empresa, em sua maioria, conta com uma estrutura enxuta e possui a gestão centralizada na mão do proprietário. Devido a isto, o pequeno empresário muitas vezes está envolvido não apenas na gestão estratégica da empresa, mas também em sua operação. Dessa forma, ele não tem tempo – e algumas vezes até mesmo conhecimento – para realizar análises que embasem suas decisões estratégicas, não sendo possível separar a elaboração de sua implementação. A elaboração acontece ao mesmo tempo em que o empreendedor realiza suas atividades e coloca a estratégia em prática, ou seja, o processo estratégico pela reflexão na ação. Nas palavras de Lima (2000, p. 05):

(...) sua condição estratégica exige dinamismo do dirigente, o que o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa, sendo ao mesmo tempo compatíveis com suas disponibilidades. (LIMA, 2000, p.05)

De acordo com Lima (2000), este processo se dá quando o proprietário dirigente se depara com um problema e se sente desafiado a resolvê-lo, mas não sabe como fazer isso. O empresário então decide por onde começar e vai construindo a solução aos poucos. Para isso, ele faz uma breve análise da situação presente com base na sua experiência e compara a situação atual com algumas que já vivenciou, buscando informações para complementar as soluções emergentes. Vale ressaltar que ele não se limita a usar soluções que já foram tomadas, apenas se baseia nas suas experiências passadas e lições aprendidas, buscando adequá-las ao problema vigente. Assim, “exatamente porque ele vê o novo problema como uma variação de outro mais antigo, a solução torna-se, ela também, uma variação da solução antiga.” (LIMA, 2000, p. 08)

Nas palavras de Lima (2000, p. 08):

A vida profissional de um administrador é completamente voltada para uma organização que é o palco de sua atividade e o objetivo de seu questionamento. Portanto, os fenômenos sobre os quais ele reflete durante a ação são fenômenos da vida organizacional. As organizações, além disto, são depositárias do conhecimento cumulativamente produzido: princípios e máximas da prática, imagens de missão e de identidade, fatos sobre o meio ambiente operacional, técnicas de operação, estórias de experiências passadas que servem como modelo para ação futura. Quando um administrador reflete durante a ação, ele utiliza-se deste estoque de conhecimento organizacional, adaptando-o a situação presente. Ele atua ainda como um agente de aprendizagem organizacional, estendendo ou reestruturando, em seu questionamento presente, o estoque de conhecimento que estará disponível para questionamentos futuros. (LIMA, 2000, p. 08)

Dessa forma, o processo de *reflection-in-action*¹⁷ além de ser compatível com o dia a dia do gestor que possui diversas atividades operacionais na organização, também contribui para um processo de aprendizagem contínua que permite a empresa estar sempre se adaptando para se manter competitiva no mercado. Ele permite ao empresário compreender as suas experiências passadas e retirar delas uma lição que será aplicada nas decisões futuras. (LIMA, 2000).

Para que este processo ocorra, Seibert (1999 *apud*¹⁸ Lima, 2000, p. 09) prevê algumas condições necessárias. A primeira delas é a pressão do trabalho: o grande volume de trabalho faz com que o proprietário não consiga refletir previamente sobre a ação. Assim, ele deve refletir enquanto age, ou seja, a restrição de tempo faz com que ele adote de maneira natural “um processo de exploração de soluções emergentes aos seus desafios” (LIMA, 2000, p. 09). Além disso, ele deve ter autonomia para poder pensar e aplicar as soluções encontradas durante o momento de reflexão.

Ademais, as trocas interpessoais também são uma importante fonte de reflexão e aprendizado para o proprietário e, portanto, de novas soluções. Assim, o proprietário deve ter acesso fácil às pessoas a fim de obter informações pertinentes, que serão utilizados para criar as soluções emergentes. O líder também precisa estar conectado com as pessoas de forma a ter um suporte emocional que o mantenha em equilíbrio nos momentos de turbulência neste processo. E, por fim, deve estar em contato com pessoas que possuam uma perspectiva diferente da sua para que a troca de ideias gere novos *insights*¹⁹. (LIMA, 2000)

No entanto, também é necessária uma “solidão momentânea”, ou seja, um tempo para si mesmo. É nesse tempo, que ocorre entre uma atividade e outra, que o líder pode ter ideias

¹⁷ Reflexão na ação.

¹⁸ SEIBERT, K. W. Reflection-in-action: Tolls for Cultivating on-the-job learning Conditions. Organization Dynamics, vol. 27, n. 3, p. 54-65, 1999.

¹⁹ Clareza súbita na mente.

que gerem soluções. Além disso, o *feedback*²⁰ faz-se extremamente necessário para que o líder possa avaliar suas experiências e a efetividade das soluções propostas e as “classifique” em seu repertório para que no futuro possa acessá-la e saber se foi boa ou ruim e como melhorar. (LIMA, 2000)

Assim, através dessa reflexão estratégica o gestor une a formulação da estratégia a sua implementação, não existindo uma separação clara entre pensamento e ação. Dessa forma, a estratégia se comporta como um padrão, uma vez que ao refletir e basear-se na sua experiência, o gestor cria novos padrões e faz uso destes na formação da estratégia. (LIMA, 2000)

Essa forma de gestão estratégica muitas vezes é a grande responsável pelo sucesso das pequenas organizações, uma vez que é, em alguns casos, a única maneira possível, dado a falta de tempo e de recursos do gestor. Além disso, o fato de o gestor estar envolvido tanto no “pensamento” como na “ação” permite a ele ter o *feedback* das suas ações mais facilmente e uma maior percepção do seu ambiente. A adaptação ao meio torna-se mais eficiente, uma vez que a fluidez de informação é maior e a tomada de decisão mais rápida. (LIMA, 2000).

Encerra-se, aqui, o referencial teórico, tendo apresentado contribuições de diversos autores, resultantes da pesquisa bibliográfica, que foram consideradas relevantes para a realização deste trabalho. A seguir, discorre-se sobre a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa proposta para o presente estudo.

²⁰ Retorno, resposta, reação, retroalimentação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão tem como objetivo geral compreender como ocorre o processo de formação da estratégia na Alvifama, uma pequena empresa familiar de comercialização de esquadrias de alumínio e vidros, situada na cidade de Três Rios, interior do estado do Rio de Janeiro, onde atua há mais de 30 anos.

Tendo em vista o objetivo acima exposto,, foi realizada uma pesquisa qualitativa, uma vez que esta é capaz de representar o ponto de vista do gestor de forma mais fiel à realidade, bem como representar mais adequadamente a dimensão processual dos fenômenos sociais (CARDANO, 2017). Com o intuito de promover um maior embasamento teórico sobre o tema estudado, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos acadêmicos.

A pesquisa bibliográfica é aquela “desenvolvida a partir de material já elaborado” (GIL, 2008 – p.50), sendo utilizada a fim de se construir o arcabouço teórico sobre o qual este trabalho se estabelece. Os resultados dessa pesquisa foram organizados e apresentados na seção “Referencial Teórico”.

Em seguida, apoiado pelos conhecimentos obtidos na pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso. Embora tal técnica não permita que os resultados encontrados possam ser generalizados para outros contextos, ela permite um estudo mais aprofundado sobre a empresa em questão, possibilitando obter um conhecimento mais amplo e detalhado do tema estudado (GIL, 2008; GODOY, 1995). A técnica escolhida para o levantamento de informações foi a de história de vida²¹, abordada em diversos trabalhos de conclusão de curso na área de estratégia da faculdade de administração da UFJF (FRANCISQUINI, 2017; OLIVEIRA, 2014). A técnica de história oral de vida, de acordo com Silva e Barros (2010):

(...) recobre narrativas e relatos – sobre um fenômeno, um acontecimento ou um período de tempo -, colhidos por meio de estudo documental, depoimentos e entrevistas (gravadas em áudio e/ou vídeo) as quais podem ser trabalhadas por meio de diversos procedimentos e técnicas. (SILVA E BARROS, 2010, p. 69)

Através do uso desta técnica foi possível, então, conhecer a história do gestor e da empresa em questão, suas características marcantes e padrões de comportamentos, o que possibilitou compreender sua rotina, suas atividades, sua forma de pensar e, por fim, clarificar as ações estratégicas que foram tomadas no decorrer da história da empresa e como as

²¹ Esta técnica foi adaptada pela professora Márcia Machado, do departamento de ciências administrativas da UFJF, e aplicada na elaboração de TCC's de seus orientandos.

mesmas ocorriam. Dessa forma, o trabalho se desenvolve através do estudo de duas fases: 1) a trajetória do indivíduo, que se refere ao período que antecede a abertura do negócio, como forma de contextualização; 2) a condução do negócio e o desenvolvimento das práticas de estratégia, no qual se procura compreender a formação da estratégia no negócio em cada período determinado pelos marcos, foco deste projeto.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista com o gestor, o que permitiu a elaboração de uma linha do tempo com os principais marcos da organização, momentos em que surgiram oportunidades ou ameaças, nos quais decisões importantes foram tomadas. Estes determinaram períodos da condução da empresa e foram utilizados como base para elaborar roteiros específicos de entrevistas para cada período, a fim de guiar a pesquisa na ordem cronológica dos fatos, exposta no quadro 03:

Quadro 03: Marcos e fases da empresa

FASES	MARCOS
Trajectoria do indivíduo	Abordando infância, adolescência, juventude e formação.
Condução do Negócio e desenvolvimento das Práticas da Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Compra e abertura da loja (Por volta de 1988) 2) Dificuldades, recuperação e mudança para uma loja maior (Por volta de 1998 - 2005) 3) Dificuldade de gerenciamento e mudança do foco de varejo para atacado (Por volta de 2005 – 2013) 4) Adoecimento do líder (a partir de 2013)

Fonte: elaborado pela autora

Foram, então, realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com o gestor, abordando sua história de vida e cada período da história da empresa, a fim de compreender o seu funcionamento e as suas características essenciais. A entrevista é um método de pesquisa na qual o pesquisador interroga outra pessoa para obter, através de uma conversa, informações pertinentes ao seu estudo. Quando a entrevista é guiada pela presença de um roteiro, ela é considerada semiestruturada, pois embora seja flexível, não é livre. (GIL, 2008). Assim, foram elaborados roteiros de entrevista que estão dispostos no apêndice 1. Tais entrevistas foram realizadas em agosto de 2018. Após sua realização, estas foram transcritas e analisadas à luz do referencial teórico e complementadas com a observação da autora no tempo em que trabalhou na empresa, sendo a base para o Estudo de Caso realizado neste trabalho.

De acordo com Gil (2008), a observação é o uso dos sentidos para obter conhecimento e, para ser usada cientificamente, deve servir a um objetivo de pesquisa, ser planejada de maneira sistêmica e ainda estar sujeita a um controle de sua validade e precisão. Este método diminui a subjetividade da pesquisa, uma vez que os fatos são percebidos diretamente pelo pesquisador. A observação realizada neste trabalho foi participante e natural, ou seja, os fatos

eram observados pela autora enquanto ela participava das atividades da empresa na qual já trabalhava na época da realização deste estudo (GIL, 2008). Para realizá-las, a autora elaborou um roteiro de observação, apresentado no segundo tópico dos apêndices.

Em seguida, o caso foi relatado e analisado pela autora com embasamento nas entrevistas e, também, em sua observação. Primeiramente, realizou-se uma análise das características do proprietário, uma vez que esta compreensão é fundamental para a análise da estratégia da pequena empresa, que muitas vezes reflete os objetivos e personalidade do empreendedor (LIMA, 2000). Em seguida, fez-se uma análise da empresa, elucidando suas principais características através da narrativa de sua história. Feito isto, foi possível compreender como se deu a gestão estratégica da empresa em cada uma das fases citadas, e o que pautou as decisões e ações do empreendedor em questão perante as oportunidades e ameaças que surgiram no decorrer da história da empresa. As percepções e considerações realizadas após a análise estão dispostas na seção quatro deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentado o caso do estudo em questão. Primeiramente é exposta a trajetória do proprietário, através da narrativa de sua história de vida, e, em seguida, a condução do negócio, que foi dividida em quatro partes, sendo estas: 1) a abertura da empresa; 2) dificuldades, recuperação e mudança para uma loja maior; 3) A dificuldade de gerenciamento e a mudança do varejo para o atacado e, por fim, 4) O adoecimento do proprietário e seu afastamento da gestão.

4.1 TRAJETÓRIA DO INDIVÍDUO

Nascido em Três Rios, no seio de uma família simples e com condições financeiras desfavoráveis, Sr. Carlos foi criado pela mãe, costureira, que não teve acesso aos estudos, e divorciada, não tendo, portanto, muito contato com o pai, que não foi presente em sua criação.

Ao ser questionado sobre sua infância, ele diz não ter usufruído de tal período da sua vida. Isto porque, devido às situações financeira e cultural da família, ele foi impulsionado ao trabalho desde muito novo pela mãe, como pode ser percebido através da seguinte fala de Sr. Carlos:

Basicamente não tive infância, eu tinha que trabalhar muito. Nasci em uma casa emprestada de minha madrinha de batismo, depois nos mudamos para uma casa de sapê no Purys, onde vivi até os 4 anos. Após isso, mudei para o bairro que moro até hoje, mas antes eu morava em uma casa com uma sala e um quarto, nem banheiro tinha. Crescemos nessa casa, criando porco e desde muito novo eu buscava lavagem para alimentar eles, e antes disso já trabalhava, desde os 8 anos, vendendo doce na rua e também frutas. Minha primeira atividade foi vender doce, pé de moleque. Minha mãe fazia os doces e eu vendia aqui na rua. (ENTREVISTA 1)

No decorrer da entrevista, em diversos pontos, o Sr. Carlos ressalta a dedicação ao trabalho, que é inclusive citado como um “valor pessoal” repassado pela sua mãe. Em suas palavras: “Ela ensinava que não podíamos roubar, matar, cometer crimes, tem que ser uma pessoa séria e tem que ser trabalhador, fundamentalmente, tem que ser trabalhador”. (ENTREVISTA 1)

Sendo assim, os estudos nunca estiveram em primeiro plano em sua vida. De acordo com o entrevistado, embora existisse a consciência de que “era necessário estudar para ‘mudar de vida’”, não existia um incentivo familiar forte neste sentido, a preocupação era principalmente a de estar frequentando uma escola, mas não ia muito além, pois o contexto

cultural no qual sua família estava inserida não os permitia ter esse entendimento de forma clara:

Na época, minha família era muito simples e não tínhamos esse esclarecimento, não existia cultura da importância dos filhos estudarem. Sabiam que tinha que estudar para melhorar a vida, mas não existia uma preocupação dos pais. O meu pai nunca me incentivou, já a minha mãe sempre me incentivou a estudar. Todo dia ela colocava nosso uniforme limpinho para ir para o colégio, arrumava nosso embornal com caderno e lápis, e eu ia, mas não gostava, ia porque tinha que ir. Até terminar o ginásio eu ia porque ela mandava, e se ela mandava eu tinha que fazer. Ela incentivava, mas não sabia incentivar, ela incentivava assim: “tem que estudar, senão apanha”, então eu estudava. (ENTREVISTA 1)

Com isso, Sr. Carlos frequentava a escola e trabalhava paralelamente, mostrando inclusive que o trabalho atrapalhava seus estudos, ao contar sobre um emprego que teve em uma casa de família:

Eu não tinha nem salário, trabalhava pela alimentação e colégio, ele pagava o meu colégio. Eu saí desse emprego porque eu não passei na admissão e ele (o seu então chefe) achou melhor que eu saísse pra estudar mais. (ENTREVISTA 1)

Mesmo assim, Sr. Carlos não se dedicou mais aos estudos, pois sua prioridade sempre foi o trabalho. Desde então, passou por diversos empregos informais como auxiliar de pedreiro, auxiliar em uma oficina de lanternagem, vendedor de frutas e doces, dentre outros, bem como empregos formais, como vendedor no comércio local da cidade, operário em uma indústria de chaveiros e adesivos e profissional de letreiro luminoso. Embora tenha passado por diversas profissões e tivesse o trabalho como prioridade na sua vida, Sr. Carlos nunca teve uma ambição profissional específica, um sonho que buscava realizar ou mesmo uma visão de futuro, tendo apenas planos no contexto familiar. Em suas palavras:

(...) não, eu só pensava em trabalhar, também não tinha uma profissão específica que eu queria ser. (...). Sinceramente, aos 18 anos eu não via um futuro, eu via que eu tinha que fazer alguma coisa. A única coisa que eu via de fato e que sempre planejei de fato, eram as minhas filhas (...) e que eu tinha que dar uma formação para elas, tinha que deixar elas formadas. Então eu pensava: ‘quando eu tiver um filho vou ter que dar estudo pra ele, ensino superior, eles vão ter que ser gente’, porque na época eu não era gente, eu não era nem conhecido. (ENTREVISTA 1)

Observa-se, assim, que além de acesso à educação, Sr. Carlos também associa o reconhecimento das pessoas à conquista de dignidade, a “ser gente”. Em outro trecho, ele

conta que tinha uma “vontade de ser conhecido”, gostaria de fazer algo que trouxesse reconhecimento, que as pessoas soubessem quem ele era:

Eu tinha vontade de ser uma pessoa conhecida, a única coisa que eu tinha era isso, eu pensava: “um dia eu tenho que ser uma pessoa respeitada, tenho que ser conhecido, todo mundo tem que me conhecer, todo mundo tem que saber quem é o Sr. Carlos Eduardo”. Agora, o que eu ia fazer pra isso, eu não sabia, pensava: “vou trabalhar”. (ENTREVISTA 1)

Além disso, diz que por volta de seus 18 anos, uma “ideia já começava a se formar em sua cabeça” e inclusive o nome de sua futura empresa surgiu nessa época, mas ele não conseguia compreender o que era. Neste período, Sr. Carlos já servia no quartel em Juiz de Fora, onde ficou por um ano.

Ao falar sobre essa “vontade que surgia na cabeça”, pode-se interpretar que surgia aí a base da construção de uma visão, ou seja, “a imagem mental daquilo que o empreendedor deseja para o futuro da organização” (MINTZBERG *et al*, 2010), que embora ainda não fosse clara na cabeça do entrevistado, seria a base para a criação de sua futura empresa e também para a gestão estratégica da mesma.

Tempos depois, ao sair do exército, o Sr. Carlos diz que se sentia mais maduro, que “tinha virado homem” e que, portanto, não se sentia confortável com a ideia de voltar para casa e depender de sua mãe. Resolveu, por isso, permanecer em Juiz de Fora mesmo sem ter um emprego ou um local para morar. Em suas palavras:

Quando saí do quartel pensei “não posso voltar a depender da minha mãe, tenho que ajudar ela e não depender dela”, antes eu já ajudava, mas era pouco. Aí pedi baixa do quartel e entrei em desespero, porque eu não sabia o que fazer. Não podia voltar pra casa, não tinha o que fazer, estava na rua, fui dormir na casa de um amigo. No dia seguinte comecei a procurar emprego e vivia dormindo um dia na casa de cada amigo, até que arrumei uma pensão quando arrumei um serviço e alguns dias eu vinha dormir em casa também. (ENTREVISTA 1)

Nessa época, o Sr. Carlos fazia curso de técnico de eletrônica no Colégio Pio XXII, em Juiz de Fora, e conta que seu salário era o valor exato para pagar a pensão e o curso. Embora ele não tenha dado a devida importância aos estudos básicos e tenha afirmado não gostar de estudar, isso mudou após sua ida para o exército, onde teve oportunidade de fazer alguns cursos profissionalizantes, como o de marcenaria. Depois disso, o Sr. Carlos conta que não parou mais de fazer cursos para o seu desenvolvimento e, também, se dedicou a terminar os estudos básicos, concluindo o segundo grau (atual ensino médio):

Logo depois disso fui para o quartel, onde fiz curso de marcenaria pelo quartel. Tudo que eu podia fazer e que eu achava que ajudaria a desenvolver minha vida eu fazia, fiz uma centena de cursos, técnicos e administrativos. (...) eu comecei a ver que era muito importante estudar. Quando voltei do quartel comecei a fazer meu segundo grau, que terminei com 23 anos. Eu saí do quartel, onde eu aprendi muita coisa que me ajudou a vida inteira, lá foi muito bom para mim, (ENTREVISTA 1)

Após dois anos morando e trabalhando em Juiz de Fora, o Sr. Carlos recebeu um convite para trabalhar em uma empresa de letreiro luminoso em Três Rios, sua cidade natal, na qual receberia o dobro de seu salário naquele momento, e decidiu voltar para a sua cidade e para a casa de sua mãe. Foi aí que o Sr. Carlos começou a sua história como serralheiro. Sr. Ele conta que o alumínio e o acrílico eram a matéria prima para fabricação dos letreiros, e que, um dia, o seu patrão perguntou se ele conseguiria fazer janelas. Embora o empresário nunca tivesse feito uma e, portanto, não soubesse como produzir, ele aceitou o desafio:

(...) aí ele pegou umas janelas pra vender, e me perguntou se eu poderia fazer e eu disse “faço”, mas nunca tinha visto uma janela de perto. Aí eu falei “você tem que arrumar um catálogo, que aí eu separo os perfis pra você”. Ele trouxe o catálogo para mim, eu fui lá no edifício Tio Zé, que na época estava sendo construído, peguei o catálogo, achei uma janela que estava fora do lugar, olhei a janela, e fui listando os perfis um por um, passei para o patrão, ele comprou os perfis, e eu fiz a janela. Foi assim que eu virei serralheiro de alumínio, sabia? Nunca fui ajudante. (ENTREVISTA 1)

O Sr. Carlos permaneceu neste emprego por dois anos e quando saiu montou sua própria serralheria em sua casa, onde ficou trabalhando até que foi convidado a trabalhar em uma serralheria da cidade. Mesmo tendo já sua serralheria montada em sua casa, ele afirma que na época foi melhor voltar a trabalhar como empregado, pois não tinha a estrutura adequada para manter o negócio. O empresário conta que os cinco anos neste emprego, bem como os 2 anos anteriores na fábrica de letreiro luminoso, permitiram a ele aprender muito sobre o setor, despertando o desejo de ter sua própria empresa.

Paralelamente ao trabalho na serralheria, o Sr. Carlos comprou então uma parte de sociedade em uma farmácia. Lá, ele trabalhava com sua esposa e um amigo em sociedade, porém, seus maiores esforços eram dedicados à serralheria. O empresário diz que a oportunidade de ter a farmácia o interessou, pois ele já tinha a vontade de ter uma empresa dele, e em sua perspectiva, a farmácia era um bom negócio na época, além de já estar montada. A aquisição da farmácia, no entanto, foi uma decisão não planejada, bem como a maioria das decisões tomadas por ele durante sua vida: “não teve um “porquê”, nada na minha

vida tem um “porquê”, as coisas foram acontecendo assim, naturalmente. Não existe um porque, nunca planejei nada na vida” (ENTREVISTA 1).

Alguns anos depois, o Sr. Carlos desistiu do negócio, vendeu sua parte da farmácia para o outro sócio e passou a se dedicar exclusivamente a serralheria, dessa vez como o autônomo. Ele era o responsável por todas as partes do processo, desde a venda, passando pela compra de materiais, até a instalação. Sua primeira obra maior foi essencial para seu sucesso:

Foi quando eu peguei o prédio do Sr. Didi pra fazer. Ele me ofereceu pagar por janela que eu fizesse e eu fui fazendo o prédio todo pra ele. Na época eu ia ao Rio buscar material e voltava carregando o fecho de material na cabeça, fazia a janela para ele, entregava e aí ele me pagava. Voltava lá, fazia outra viagem, buscava um tanto de alumínio e ele me pagava, fiz o prédio todo assim, e aí a coisa começou a fluir mais. Quando eu terminei o prédio eu estava bem, pois eu já tinha minha serralheria, meus clientes, tinha tudo já formadinho. (ENTREVISTA 1)

Ele conta que o processo de divulgação do seu trabalho foi natural à medida que desenvolvia o trabalho, não sendo planejadas estratégias de marketing para tanto. A principal contribuição para que seu serviço ficasse conhecido era a indicação de clientes. Além disso, o Sr. Carlos conta também que fazia prospecção ativa ao visitar as obras e oferecer seus serviços. Com isso, o empresário foi conquistando novos clientes e crescendo.

Tempos depois, ele viu em uma loja a beira da falência para qual ele prestava serviço, uma grande oportunidade: ter sua própria empresa. Assim que o antigo proprietário ofereceu, o Sr. Carlos comprou a empresa e já no dia seguinte, trocou o letreiro e abriu a Alvifama, empresa da qual ele é o proprietário até os dias atuais e cuja gestão estratégica é objeto de estudo deste trabalho.

4.2 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO

A Condução do negócio é apresentada através de 4 fases: primeiramente, o período de compra e abertura da loja, que compreende entre os anos de 1988 a 1998, aproximadamente. A seguir, as dificuldades, recuperação e mudança para uma loja maior, que ocorreu entre 1998 e 2005. Posteriormente, é abordado o período de dificuldades de gerenciamento e mudança do varejo para o atacado, que ocorreu, aproximadamente entre os anos de 2005 e 2013. Por fim, discorre-se sobre o período de adoecimento do líder e seu afastamento da gestão, que ocorreu a partir do final do ano de 2013.

4.2.1 Compra e abertura da loja

Na época em que abriu o negócio, por volta de 1988, o Sr. Carlos trabalhava como serralheiro de forma autônoma em sua casa, que não era um ambiente propício ao seu desenvolvimento profissional. Pouco tempo depois, uma empresa de material de decoração, serralheria e vidraçaria para a qual ele prestava serviço, que estava passando por dificuldades financeiras graves, foi colocada à venda pelo seu proprietário. Como a empresa era no centro da cidade e oferecia melhor estrutura para o atendimento de seus clientes, o Sr. Carlos, logo que ficou sabendo, conversou com o proprietário e decidiu comprá-la. Para isso, o entrevistado diz que não foi feito um planejamento para a decisão compra e abertura do negócio. No dia seguinte, o Sr. Carlos trocou o letreiro e abriu a loja com um novo nome. Assim surgiu a Alvifama.

A empresa, em sua fase inicial, era composta por três funcionários e o proprietário. Houve então a divisão entre a parte operacional da empresa – com atividades realizadas pelos três serralheiros – e a parte de gestão e comercialização, que passou a ser a nova função do Sr. Carlos. Embora tenha assumido o papel de gestor, ele diz ter “aprendido na prática” e, assim, exercia a gestão de forma intuitiva e informal:

Eu não tinha nem noção do que era uma empresa. Eu vendia alumínio e vidro, comprava o material. Eu só me preocupava com o resultado final, qual o lucro e quanto que eu tinha que pagar aos meus fornecedores. Aí pagava os fornecedores e continuava tocando assim. (ENTREVISTA 2)

Embora não tenha percebido grande diferença em suas atividades – uma vez que, quando autônomo, já realizava de certa forma o gerenciamento – o afastamento das atividades operacionais foi importantíssimo para que o empresário alcançasse o seu objetivo: fazer a empresa crescer. Ao se afastar das atividades de fabricação dos produtos, o proprietário teve mais tempo para se dedicar a gestão da empresa. Para que esta ficasse conhecida no mercado, começou a visitar seus antigos clientes e se dedicou a atendê-los para garantir excelência no atendimento – um dos valores essenciais da empresa. A localização da loja, em uma das ruas mais importantes da cidade, também foi importante para conquistar novos clientes, dado o intenso fluxo de pessoas que passavam em frente à loja. Além disso, foram feitos investimentos em anúncios feitos em rádio, que auxiliaram a estabelecer a memória da nova marca na mente dos ouvintes. Para a propaganda na rádio, o Sr. Carlos compôs um *jingle*²²

²² Música

que trazia os elementos principais para a atração do cliente, em sua perspectiva: “Alvifama, qualidade, a melhor casa do ramo da cidade. O acabamento, pontualidade, transformando suas ideias na mais fina arte. Quadros e molduras para decorar com classe e garantia que só a Alvifama pode dar. Ligue 22523337.” (ENTREVISTA 2).

Através desse *jingle*, o Sr. Carlos deixa subentendido os valores que diferenciam sua empresa: a qualidade do produto, a pontualidade na entrega dos serviços e a confiança estabelecida com o cliente, vinda da garantia dada pela empresa. Além disso, pode-se observar também o que pode ser interpretado como a missão da empresa: transformar as ideias do cliente em arte, de forma a oferecer um serviço personalizado, que atenda às necessidades do cliente e o deixe satisfeito com o resultado final do serviço. Assim, o Sr. Carlos não vendia apenas um produto de decoração, ele vendia arte e por isso o valor de sua mercadoria era, muitas vezes, maior que o de seus concorrentes. Embora tivesse ciência de que seu preço era mais elevado, o empresário não o alterava para competir com seus concorrentes e considera este um fator importante para o sucesso da empresa, como deixa claro na seguinte afirmativa:

Os meus preços eu colocava sempre alto, nunca fui de pôr preço barato pra vender, graças a Deus! Até hoje o que me faz vender não é o preço, é o atendimento e o serviço que eu vou prestar. Preço é um negócio muito relativo. Eu não considero preço uma coisa preponderante pra vender. Eu fazia as contas todas de forma que eu teria um lucro que era o lucro que eu precisava, e vendia. Às vezes acontecia de cliente reclamar do preço e falar de concorrente que tinha o mesmo produto mais barato aí eu falava com ele “Olha o produto, olha direitinho o que está acontecendo, pois meu produto não está caro, está no preço de mercado. Se esse cara está te vendendo nesse preço ou você vai ter prejuízo, pois ele não vai te entregar, ou o fornecedor dele porque ele não vai pagar, ou ele vai ter prejuízo pois não vai conseguir o lucro dele.” Então sempre tive essa filosofia comigo. (...) Eu acho que eu só consegui me manter firme no mercado pois eu vendia a um preço que dava pra eu ter um lucro. (ENTREVISTA 2)

Além de conseguir se dedicar mais a parte comercial, o Sr. Carlos também pôde se dedicar à busca de melhores fornecedores, aumentando a qualidade dos produtos ofertados e buscando a diminuição do seu custo; a buscar melhorias na logística de entrega, que era uma dificuldade no momento; e ao fortalecimento de seu relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários, base sobre a qual a empresa se ergueu.

O fato de o empresário atuar nas funções de vendas e compra de mercadoria, possibilitou que ele desenvolvesse um vasto conhecimento do mercado em que estava inserido. Isto porque, ao manter ao contato direto com o cliente, conseguia perceber quais eram seus desejos e assim identificar as demandas existentes, bem como, por estar em contato

direto com os fornecedores, mantinha-se atualizado sobre os novos produtos e as tendências do mercado. Isto permitia a ele a realização de uma análise constante do ambiente em que estava inserido, o que embasava sua tomada de decisão, mesmo que irracionalmente.

Outrossim, a experiência do Sr. Carlos como serralheiro passava confiança para o consumidor, uma vez que ele tinha bastante conhecimento sobre o produto que oferecia e era capaz de dar dicas de seu uso e adaptações, fazendo com que o cliente adquirisse um produto que fosse realmente funcional. Ademais, por ter passado por todos os setores da empresa, inclusive da produção dos produtos que comercializava, detinha grande conhecimento sobre os processos internos e sobre seu produto, conhecendo os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas principais necessidades, possibilitando uma tomada de decisão mais assertiva. Assim, podemos dizer que o contato do proprietário com todas as etapas foi algo importante para a solidificação da empresa.

Vale ressaltar também que, com a abertura da loja, o portfólio de produtos aumentou, e esta foi uma das estratégias de crescimento usada pelo proprietário buscando o crescimento da empresa. Funcionários antigos, bem como seus familiares, contam que Sr. Carlos não deixava o cliente sair de sua loja sem encontrar o que necessitava e muitas vezes pedia ao cliente que esperasse e saía para comprar o que o cliente desejava e, assim, conseguir atendê-lo. E assim, Sr. Carlos foi ganhando o reconhecimento do mercado e agregando à sua loja produtos pelos quais percebia demanda. Ao comprar a loja, manteve o trabalho com molduras e acrescentou outros produtos tais como persiana, divisória, vidro temperado, jato de areia, carpete, entre outros itens de decoração. Além disso, construiu um galpão, o que possibilitou um aumento de produtividade e maior eficiência, já que o antigo espaço onde eram feitas as esquadrias não era adequado e possuía difícil acesso.

4.2.2 Dificuldades, recuperação e mudança para uma loja maior

Com o crescimento da empresa, o Sr. Carlos também realizou incrementos em seu quadro de pessoal, com a contratação de mais funcionários para o corpo operacional e três vendedores. Um desses vendedores era muito próximo do proprietário, que o considerava como um filho. Assim, dado o nível de confiança estabelecido entre os dois, o empresário deixava que ele participasse da gestão, como seu “braço direito”. Aproveitando-se desta confiança excessiva, o funcionário usou de grande parte do seu estoque de material e dinheiro para montar uma loja concorrente, para onde levou também a maior parte do corpo de

empregados da empresa. Com isso, o Sr. Carlos se viu em uma situação complicada e teve um grande choque:

Olha, quando isso aconteceu me abalou muito, eu fiquei quebrado mesmo e pensei o que vou fazer? Fechar a empresa? Modificar? Eu pensei em fechar a empresa mesmo, mas aí pensei “mas eu tenho que trabalhar, não tem jeito”. E continuei trabalhando, tiveram clientes que me chamaram, mostraram o que estava acontecendo, disseram que pediu a persiana na loja e o cara da outra loja que foi vender a persiana e não fui eu. Aí eu fiquei muito chocado, muito abalado mesmo com o que aconteceu. (ENTREVISTA 3)

Esse ocorrido trouxe não apenas danos financeiros para a empresa, mas também operacionais. O seu ex-funcionário, além de levar grande parte do material que havia em estoque e o dinheiro do caixa da empresa, também levou para trabalhar com ele os melhores funcionários que a empresa tinha, deixando-o sem mão de obra de qualidade. Além disso, abriu uma loja maior e mais bonita para concorrer, com o objetivo de levar a Alvifama a falência, praticando o que o Sr. Carlos considerou uma concorrência desleal:

O que me prejudicou no mercado foi o fato dele ter saído da minha empresa e criado uma melhor que a minha pra competir comigo. Porque ele levou tudo que era funcionário bom que eu tinha, fez uma panela com esses funcionários, saiu e levou todos eles. Primeiro foram os três funcionários que montaram a sociedade, depois ele pegou todos os funcionários bons que eu tinha e levou, fez tudo assim, na mesma hora. Também levou quase todo material meu, até rolo de carpete, dinheiro. (ENTREVISTA 3)

De acordo com Sr. Carlos, o problema com o ex-funcionário aconteceu devido ao excesso de confiança no funcionário. Após 10 anos de sua abertura, a Alvifama se encontrava em uma fase de maturidade, o que levou o empresário a delegar mais as funções e, de certa forma, acomodar-se. Por não buscar mais crescimento, afastou-se bastante da gestão e apenas acompanhava as atividades da empresa, deixando que ela fosse “comandada” pelo seu, até então, braço direito:

Eu acompanhava, mas essa pessoa gerenciava pra mim também, eu me afastei um pouco e deixei muito na mão dessa pessoa. Isso aconteceu uns 10 anos depois que eu abrir a loja. Ela já estava estável, sem preocupação de crescimento, sem preocupação de nada. Estava tudo tranquilo, fluindo bem, tinha um faturamento relativamente bom, uma quantidade boa de funcionários – uns quinze – e um movimento bom. Eu não tinha mais preocupação com crescimento e deixava tudo nas mãos dele para ele fazer. Eu ia para loja todo dia, trabalhava todo dia, mas eu não tinha mais preocupação com o caixa da empresa: estava fazendo, estava bom; estava tocando, estava bom; deixa que ele faz isso lá, deixa que ele controla isso lá. (ENTREVISTA 3)

Foi necessário então recomeçar do zero após todo o crescimento que a empresa havia alcançado. Para reverter a situação, o Sr. Carlos voltou a visitar os clientes para oferecer seus produtos e centralizou em suas mãos novamente a gestão da empresa, tal como fez na época da abertura. Além disso, o proprietário conta que o acontecimento mudou sua forma de enxergar a empresa e sua relação com os funcionários:

Eu aprendi a não confiar nas pessoas. Antes eles visitavam minha casa, abriam minha geladeira, mexiam nas minhas coisas, eu cortei isso. Minha empresa era outra casa minha, uma extensão da minha casa, e eles pertenciam a minha casa. Não eram funcionários, eram amigos mesmo, de infância, que fui colocando para trabalhar comigo, e esqueci que podia acontecer isso, por isso que eu me sinto muito culpado por ter acontecido isso. Depois disso eu passei a diferenciar a empresa da casa, mudei totalmente a forma de pensar. Hoje eu tenho funcionário meu que é considerado irmão, mas ele tá lá na empresa, ele não participa da minha casa, não entra. Existe uma diferença entre funcionário e amigo. Amigo é amigo, funcionário é funcionário (ENTREVISTA 3)

Depois disso, levou cerca de dois anos para que a empresa voltasse ao patamar que se encontrava, mas dessa vez o Sr. Carlos não se contentou, e continuou com desejo de crescer: “por isso que eu acho que esse foi um ponto de virada da minha empresa, pois minha cabeça voltou totalmente pra empresa. ‘Agora eu tenho que modificar essa empresa, fazer ela crescer’” (ENTREVISTA 3).

Em função do desejo de voltar a crescer, o Sr. Carlos decidiu-mudar o empreendimento para uma loja maior, na mesma rua em que se situava, a fim de expor melhor os seus produtos e oferecer maior conforto aos clientes. Além disso, na perspectiva do empresário, esta mudança permitia a ela criar um confronto direto com o seu concorrente desleal, que exercia uma concorrência provocativa, buscando retirar a Alvifama do mercado. Esta provocação, no entanto, não atingiu negativamente o empresário, mas o incentivou a buscar melhorias. Em suas palavras,

Por fim, depois de quebrar quatro vezes, ele abriu uma loja em frente a minha loja, porta com porta, para me provocar. Eu via todos os meus funcionários lá, atendendo numa loja melhor que a minha, e ele ficava falando pra todo mundo que ia me quebrar. Eu pensei: não posso continuar nessa situação, tenho que melhorar, e eu mudei para uma loja maior, para bater de frente com ele, poder atender meu cliente melhor, com mais conforto, expor melhor os produtos (ENTREVISTA 3)

A mudança para uma loja maior trouxe a possibilidade de expandir ainda mais o portfólio de produtos da empresa, que começou a trabalhar com tapetes, cadeiras e mesas,

porta-retratos, gravuras para quadros, artesanato em madeira, pisos eucafloor e móveis planejados da marca Simonetto. Com isso, o corpo de funcionários aumentou significativamente. Naquela época, o empresário chegou a ter 40 empregados operacionais (instaladores e de produção), 5 vendedoras, uma caixa e 3 funcionários trabalhando no setor administrativo.

Apesar disso, o Sr. Carlos tinha dificuldades para administrar o crescimento da empresa. Em suas palavras, “precisava crescer, mas não sabia como fazer isso, não sabia fazer as coisas funcionarem, rodarem direto”. Para auxiliá-lo, contratou um consultor geral, que em sua percepção foi essencial para alcançar seus objetivos:

Aí eu contratei um consultor geral que me ajudou a administrar a loja num todo. Ele era uma pessoa que estava sempre buscando uma resposta nova pra um assunto ou outro, me orientou em tudo, onde colocar a mesa do vendedor, onde colocar as mercadorias, funcionários que tinha que contratar, me ensinou a entrevistar, tudo. (ENTREVISTA 3)

Observa-se, assim, uma tentativa de profissionalização da gestão, que antes era executada de maneira apenas intuitiva. O Sr. Carlos começou a aplicar algumas técnicas administrativas de gestão financeira, marketing e recursos humanos como: estabelecimento de metas de vendas, análises dos resultados financeiros da empresa frente aos custos, implantação de sistemas de informação, treinamento para os funcionários, técnicas de entrevistas, acompanhamento da produção, definição de rotinas administrativas, elaboração de formulários, entre outras. Isso tornou a gestão da empresa mais organizada e racional, uma vez que passou a ser baseada na análise de dados e apoiada por técnicas e ferramentas de gestão.

4.2.3 Dificuldade de gerenciamento e mudança do varejo para o atacado

Mesmo com todas as mudanças na gestão da empresa, com o grande crescimento e a inserção de novos produtos, o Sr. Carlos encontrava dificuldade de gerenciar porque ele percebia que estava sobrecarregado, já que fazia tudo sozinho:

Aí chegou um momento que eu estava vendendo muito e não estava dando conta de atender o cliente com todos os produtos que eu tinha, estava dando problema na justiça de cliente insatisfeito, vários problemas, pois eu não conseguia estar com tudo nas mãos. Você começa a se perder, e quando você não consegue gerenciamento pra loja é muito difícil isso, e eu gerenciava tudo sozinho. Era tudo serviço externo, e quando você coloca ele para ir na casa do cliente, você perde a

visão. Aí ele sai, faz o que quer, volta e você não tem tempo de perguntar como foi, se o serviço ficou bom ou não, já tem que passar outro para ele ir de novo, e aí dava muito problema com medição e instalação (ENTREVISTA 3).

Observa-se, através da fala acima, que o empresário era encarregado de uma espécie de controle da qualidade do serviço, e sempre acompanhava a operação, explicando aos funcionários como o serviço deveria ser feito e também conferindo se o serviço havia sido bem executado e cliente estava satisfeito. No entanto, com o grande volume de vendas e a sobrecarga do líder, este “controle de qualidade” deixou de ser realizado devido a falta de tempo, o que acarretava insatisfação dos clientes.

Foi então que ele teve a ideia de dividir a empresa em “áreas” que agrupassem os produtos e colocar um gerente para cada área. A tentativa foi frustrada, já que o empresário não encontrava na cidade mão de obra qualificada para tais funções e que contemplasse as características que ele tinha como essenciais. Em suas palavras:

Eu tentei arrumar gerentes para cada grupo de produtos, mas você não consegue gerente, é muito difícil. Eu queria um gerente que tomasse conta dos produtos, explicasse para o funcionário o que ele tem que fazer, quando ele voltasse perguntar se deu tudo certo. Mas quando você coloca um gerente que não conhece o produto – pois isso é tudo serviço técnico, não é simples – ele não tem essa visão, aí o funcionário vai, faz mal feito, ele acaba deixando mal feito também e por aí vai. (ENTREVISTA 3)

Dado as dificuldades de gerenciar e de encontrar mão de obra qualificada para exercer esta função, o Sr. Carlos começou a diminuir a quantidade de produtos que vendia. Para isso, começou por parar de vender, aos poucos, os produtos que davam menos retorno financeiro e ao mesmo tempo mais trabalho. Embora essa não fosse a decisão que mais agradava Sr. Carlos, ele entendeu que ela era a necessária para o negócio prosperar e permanecer crescendo:

É um negócio complicado, te machuca muito, machuca todos que estão envolvidos. Porque quando você tem um varejo formado com a clientela que eu tinha, você ter que dizer não para maior parte dos que te procuram, dizer que não trabalha mais com aquele tipo de produto e buscar um outro produto é uma coisa muito complicada mesmo. Não era um desejo meu, era algo inevitável, eu estava trabalhando, se eu quisesse crescer eu tinha que fazer isso (ENTREVISTA 4).

Foi quando o empresário conheceu Sr. R, que era vendedor de um de seus fornecedores de vidro. Quando visitava a loja, sempre conversavam sobre a empresa e as possibilidades de crescimento, principalmente investindo em grandes obras e assim,

estabeleceram uma relação de forte amizade. Na época, a Alvifama não vendia para grandes obras, a maior parte de seus clientes era pessoa física e a maior parte das vendas era realizada no varejo. Com a dificuldade de gerenciar tamanha diversidade de produtos oferecidos, o Sr. Carlos percebeu uma oportunidade na venda em grande escala, ou seja, estabelecimento de grandes contratos com construtoras para a realização de toda a parte de esquadria das obras. Essa ideia também agradava Sr. R, que, ao ficar desempregado, ofereceu-se para negociar e vender tais obras:

Tudo aconteceu naturalmente, a gente já conversava sempre sobre o serviço quando ele ia lá na loja. Depois que ele saiu, ele sempre passava lá pra conversar comigo, aí a gente falava a respeito de obras grandes e eu também estava num momento em que eu precisava de obras grandes. Aí ele se ofereceu de me ajudar a correr atrás de obras grandes. E como ele já tinha trabalhado com vidro e aprende fácil, ele conhecia do produto. E isso foi um achado, pois é difícil achar uma pessoa assim, que já estava no setor, com capacidade de aprender, vontade de trabalhar, isso tudo ele tinha, então ele foi uma pessoa imprescindível para o crescimento da empresa (ENTREVISTA 4)

Assim, o empresário e Sr. R estabeleceram então uma parceria para a venda de grandes obras que ocasionou uma grande mudança na organização. Ao passo que que o número de grandes contratos ia aumentando, era necessário parar de comercializar certos tipos de serviços e produtos.

Para realizar essa transição, a empresa mudou-se do centro para o seu galpão em um bairro distante, a fim de diminuir a procura pelos clientes pessoas físicas, que passou a ser feita basicamente por telefone. Além disso, a imagem do Sr. Carlos estava muito associada a empresa, não existindo a separação do empresário e da empresa na mentalidade de seu público. Dessa forma, não apenas a empresa teve que se mudar para um local mais afastado, como também o empresário afastou-se um pouco do convívio social, já que sempre que conhecidos o encontravam realizavam pedidos. Assim, a função de comercialização passou a ser feita pelo Sr. R, que era o responsável pela apresentação da empresa para as construtoras e a negociação com elas. Nas palavras do empresário:

Antes se eu pegasse um talão de pedidos e saísse na rua, eu era cercado de tudo quanto era lugar pras pessoas me comprarem, eu tinha cliente que era uma coisa fora do comum, dá até pra duvidar. Se eu pegasse um talão de pedidos e falasse assim “vou vender”, era só ficar na rua, ir andando devagarzinho, que as pessoas vinham falar comigo, e eu ia só anotando o que o cliente queria e vendendo. Depois disso, eu tive que sumir um pouco da rua, me afastei um pouco, pois além disso, o serviço era muito interno, e comecei a falar para os clientes que eu não estava mais trabalhando com isso, e comecei a ficar desconhecido. Isso me afastou muito do meu público. (ENTREVISTA 4)

Este fato fez com que o varejo se enfraquecesse ainda mais e o atacado se fortalecesse. Além disso, com o setor administrativo no mesmo local da produção e expedição, o Sr. Carlos começou a acompanhar melhor esses setores, dedicando a maior parte do seu tempo a organização da produção e acompanhando a montagem das equipes para instalação.

A mudança de foco de pequenas obras para grandes obras aconteceu paulatinamente e sem planejamento. Os investimentos foram sendo feitos à medida que se via necessidade inadiável, o quadro de funcionários sofreu uma alteração pouco significativa e estes não foram devidamente treinados, mas “aprenderam errando”, no seu dia a dia; a estrutura da empresa foi sendo adaptada dia após dia, bem como seus processos.

A primeira obra grande fechada pela empresa foi a instalação de ACM no viaduto de Três Rios. Vale ressaltar que este era um produto que não fazia parte do portfólio e com o qual os funcionários nunca tinham tido contato, uma vez que era um produto relativamente novo no mercado. Para realizar esta obra, o Sr. Carlos e o Sr. R foram ao Rio de Janeiro em uma empresa que trabalha com ACM e fecharam uma parceria para que seus homens trabalhassem juntos na obra, a fim de que os funcionários da empresa pudessem aprender a manusear o material, já que a Alvifama não tinha no momento funcionários que soubessem executar o serviço. A obra foi concluída com sucesso e, devido a sua grande visibilidade, serviu de porta de entrada para o universo das grandes obras.

Outro detalhe importante é que o empresário passou a compartilhar sua sala com o Sr. R, que, mesmo que informalmente, passou a ser visto por todos na empresa, pelos clientes, fornecedores e também pelo próprio Sr. Carlos como não apenas um vendedor, mas também um sócio. Sr. R participava ativamente da tomada de decisão estratégica da empresa, da definição dos objetivos e da gestão estratégica do negócio. Além disso, por estar diretamente em contato com os clientes, contribuía com a sua percepção do mercado, identificação das necessidades dos clientes e tendências do setor.

Assim, em cerca de dois anos a empresa deixou de trabalhar com grande parte de seu portfólio e focou na comercialização apenas de esquadria de alumínio e vidro, e as vendas de varejo deixaram de ser significativas para a empresa, sendo a maior parte de sua receita proveniente de contratos com construtoras. As mudanças ocorridas nos períodos encontram-se listadas no quadro 04:

Quadro 04: Mudanças ocorridas na empresa no período de transição do varejo para o atacado.

Aspecto	Antes	Depois
Portfólio	Era composto por uma gama de produtos de decoração, além das esquadrias de alumínio e vidro.	Vários produtos foram retirados do portfólio e a empresa passou a comercializar apenas esquadria de alumínio e vidro em grande escala.
Clientela	Era composta por um grande número de pessoas físicas.	Embora continuasse atendendo pessoas físicas, inclusive em maior número, seu foco era em venda para construtoras.
Serviço	O volume de serviço era grande e diversificado, no entanto o volume de venda por cliente era baixo. Assim, consumia-se mais tempo para fabricação e instalação.	O volume de produção aumentou, no entanto, o serviço era mais padronizado, produzindo-se um mesmo bem em maior escala. O volume de venda por cliente era maior.
Pessoal	Grande parte dos funcionários necessitava de ter conhecimentos profundos sobre o tipo de serviço.	Embora a quantidade de funcionários não tenha sofrido grande alteração, a qualidade da mão de obra necessária era menor, apenas o líder precisava ter conhecimento técnico profundo.
Estrutura física	Havia necessidade de um ponto de venda em localização central. O maquinário era simples e o espaço reservado para a produção pequeno e desorganizado.	A loja no centro da cidade foi fechada, juntando os setores administrativo e operacional. Houve investimento em maquinários mais sofisticados de acordo com as necessidades que surgiam. O galpão foi expandido e organizado.
Estrutura organizacional	Apenas existia o “departamento financeiro” e “compras”.	A estrutura da empresa passou a conter mais departamentos, como Compras, Recursos Humanos, Logística e Departamento Técnico.
Área de atuação	Três Rios – RJ e cidades vizinhas.	Realizava obras em grandes distâncias e até mesmo em outros estados.
Gestão	A gestão era realizada somente por Sr. Carlos, que se apoiava em funcionários do setor administrativo.	A gestão estratégica passou a sofrer influências diretas de Sr. R, sendo as decisões muitas vezes tomadas em conjunto.

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que houve uma mudança de perspectiva, a empresa alterou suas características de gestão e operação, seu foco, seus produtos e seu público alvo. De acordo com Mintzberg *et al* (2010), mudanças de perspectiva ocorrem quando a empresa altera a “sua maneira fundamental de fazer as coisas”. Com isso, ocorreu também uma mudança de

posição da empresa no mercado, que deixou de concorrer com os varejistas e passou a participar da competição com empresas de maior porte

Após essa mudança, houve um período de fartura e tranquilidade. Todos os empréstimos foram quitados, a empresa tinha um fluxo de caixa positivo e conseguia arcar com suas responsabilidades financeiras e sua operação acontecia de forma eficaz.

4.2.4 Adoecimento do proprietário e seu afastamento da gestão

Em 2013, Sr. Carlos começou a apresentar episódios de hipertensão e muitas dores na cabeça. Pouco tempo depois, ocorreu um problema repentino em sua visão, ao final do mesmo ano. Ao investigar o problema, o Sr. Carlos descobriu que tinha sido acometido por um descolamento de retina e precisou operar os olhos com urgência.

Este foi um momento muito delicado na vida do empresário, pois o período de recuperação pós-cirúrgico era complexo. O Sr. Carlos não podia ver a luz e nem ficar com a cabeça erguida, tendo que permanecer praticamente o dia inteiro, durante um mês, deitado em seu quarto escuro de bruços. Durante cerca de um ano não podia fazer esforço físico, carregar peso, entre outras limitações.

Devido a isso, o empresário afastou-se da empresa por esse período e a gestão passou a ser feita por Sr. R, que o “substituiu” em sua ausência. Quando voltou à empresa, o Sr. Carlos não pôde seguir no mesmo ritmo de trabalho que tinha anteriormente, dado as limitações médicas. Além disso, e, em função do tempo de afastamento, ele não estava plenamente a par do que acontecia em sua empresa, precisando situar-se novamente. Além disso, a necessidade de fazer novos tratamentos semestralmente e o abalo psicológico sofrido pelo proprietário dificultavam o seu engajamento novamente na gestão da empresa.

Depois de algum tempo de volta ao trabalho, outro problema de saúde acometeu o Sr. Carlos: uma crise renal trouxe à tona um grave problema em seus rins e a necessidade de uma nova cirurgia. Assim, o empresário, mais uma vez, teve que se afastar da empresa para realizar a cirurgia de emergência, novamente de maneira inesperada. Tal como havia acontecido na situação anterior, a empresa ficou sob os cuidados de Sr. R, que a liderou e tomou as decisões que concluiu necessárias naquele momento.

Mesmo com os momentos de ausência, o Sr. Carlos ainda era o principal tomador de decisão da empresa, e era visto como tal pelos seus funcionários, que buscavam por ele para ter uma “palavra final”. Foi assim até o início do ano de 2016, quando Sr. Carlos relata que “sua cabeça não estava funcionando muito bem” e, portanto, não tinha clareza de raciocínio.

Ele conta que a partir de então começou a deixar as decisões serem muito embasadas pelo pensamento de Sr. R. Foi quando, em maio de 2016, quando o empresário sofreu um AVC (Acidente Vascular Cerebral).

O fato desestabilizou todos os funcionários da empresa, uma vez que, além do futuro do empreendimento, estava em questão também a vida do Sr. Carlos, que era não apenas o “chefe”, mas uma pessoa muito querida por todos. O clima na empresa tornou-se pesado e incerto. Os funcionários ficaram muito assustados e sem gerenciamento. Todos estavam estressados e amedrontados, acreditando que tudo daria errado, já que ninguém sabia gerenciar a empresa como Sr. Carlos, pois, de certa forma, tudo estava “dentro de sua cabeça”, e a ausência do proprietário deixava uma interrogação no futuro da empresa.

Sr. R novamente assumiu o comando do negócio, no entanto, dessa vez sem a segurança de ter a quem recorrer, pois a família achou melhor afastar o Sr. Carlos da empresa para que ele não corresse o risco de sofrer outro AVC. Embora Sr. R já tenha anteriormente participado da gestão, direta ou indiretamente, algumas decisões financeiras e de produção não eram tomadas por ele. Ao ter contato com as informações financeiras, ficou assustado com a complexidade da gestão e a grande necessidade de capital de giro.

Na percepção do Sr. Carlos, a falta de gerenciamento fez com que o pessoal responsável pelas instalações ficasse muito à vontade nas obras. Decisões eram tomadas por conta própria – qual material seria usado, qual ferramenta seria necessária, o que seria feito em casos de problemas, etc. – e assim, surgiam problemas operacionais, que acarretavam no aumento da insatisfação do cliente com a empresa.

Embora as pessoas estivessem unidas, buscando fazer o empreendimento funcionar na ausência do empresário, elas não tinham um norteador para as suas ações, o que levava a decisões equivocadas que ocasionavam o mau gerenciamento da empresa. Outras vezes, a tomada de decisão não chegava a acontecer, mesmo que fosse necessária, assim, problemas surgiam e não eram aplicadas soluções para eles. Neste momento, foi possível observar que, embora Sr. R tivesse “assumido” a empresa, os demais funcionários não reconheciam a legitimidade de seu poder, não reconhecendo nele um líder, um exemplo a ser seguido. Sr. R não conseguiu exercer seu carisma sobre as pessoas tal como o Sr. Carlos.

Foi então que a empresa começou a aumentar o seu nível de endividamento. Isto aconteceu porque, na visão do Sr. Carlos, quando ele precisava de dinheiro ele o buscava em suas receitas a receber. Para isso, o empresário pressionava para que Sr. R conseguisse vender para novas obras (novos contratos), cobrava eficiência dos operários, a fim de cumprir com os prazos da obra para o cliente pagar em dia, acompanhava a qualidade dos produtos

entregues, entre outras ações. Sem ter habilidades de gestão e diante da deterioração da operação, o Sr. R decidiu então, diferente do que fazia Sr. Carlos, buscar capital de terceiros. Como estava afastado de suas funções e, conseqüentemente sem conhecimento da real situação da empresa, o Sr. Carlos muitas vezes assinava documentos trazidos pelo Sr. R. Em outras palavras, acontecia do Sr. R levar contratos de empréstimos na casa do empresário para que ele assinasse, que por sua vez, os assinava, sem muitas vezes, no entanto, entender ou saber do que se tratava ao certo e sem refletir sobre o impacto dessa operação financeira para o negócio. Dessa forma, a empresa aumentava o seu nível de endividamento para garantir o funcionamento de sua operação. Porém, esse dinheiro não era utilizado para investimentos que trouxessem algum retorno, mas como Capital de Giro.

Mesmo com a volta do Sr. Carlos para a empresa, cerca de um ano e meio depois do seu AVC, esta situação não foi resolvida. O empresário encontrou uma empresa diferente daquela que havia deixado. O cenário financeiro em que o negócio se encontrava era muito mais complexo devido ao seu alto nível de endividamento. Além disso, em decorrência da pouca habilidade do Sr. R de gerenciar as operações, uma vez que seu papel anterior era de vendedor, muitos problemas que anteriormente não existiam surgiram nessa área. O modelo de gestão presente na empresa também era outro, uma vez que todo o processo de gerenciamento passou a ser feito pelo Sr. R da forma como ele entendia ser melhor. Tudo isso, atrelado à deficiência cognitiva ocasionada pelo AVC, criou uma dificuldade de compreensão da “nova” empresa para o Sr. Carlos, afetando sua capacidade de ter uma visão sistêmica do negócio e dificultando sua adaptação ao novo modelo de gestão vigente, bem como ao processo de formação de estratégias. Assim, embora estivesse presente no dia a dia da empresa, as decisões estratégicas continuavam a ser tomadas pelo Sr. R, que estava mais familiarizado com o novo modelo de gestão.

Na percepção do Sr. Carlos, a gestão da empresa vinha sendo executada de maneira inapropriada e, com o seu único vendedor ocupando-se com a gestão, as vendas ficavam comprometidas devido a menor dedicação às mesmas. Como tentativa de solucionar o problema, foi aconselhado em reunião com um consultor da empresa que a gestão passasse a ser executada por outra pessoa e Sr. R voltasse a atuar nas vendas, que era a sua real função e para a qual ele possuía aptidão. Isso, no entanto, não se concretizou e o Sr. R continuou no controle da gestão.

Com o passar do tempo, a situação financeira da empresa foi se agravando, a satisfação do cliente caiu, bem como a dos funcionários e formou-se um cenário caótico na empresa. Este cenário acabou levando a uma diminuição significativa das atividades do

negócio, a ponto do empreendimento estar hoje em pleno processo de encerramento destas atividades.

Esta situação ocorreu porque, com o adoecimento do Sr. Carlos e sua ausência na empresa, deu-se início a um processo de sucessão que, embora pretendido para o futuro, não foi planejado. De acordo com Mintzberg *et al* (2010), o processo de sucessão em uma empresa empreendedora é algo complexo e que muitas vezes fracassa devido às características desse tipo de gestão estratégica. Como a estratégia na empresa era formulada ao mesmo tempo em que era praticada, e a visão perseguida era algo existente somente na cabeça do líder, que envolvia as pessoas e as guiava com o seu carisma junto à sua visão, este tinha um papel fundamental na gestão estratégica. Quando o Sr. Carlos se ausentou, a gestão estratégica perdeu o seu principal direcionador, as pessoas encontraram-se perdidas e sem saber para onde ir e o como agir, inseguras, e assim, a empresa entrou em declínio.

Hoje, a empresa não possui dinheiro em caixa e está inadimplente com bancos e fornecedores. A fim de cumprir com o que é possível de suas obrigações com clientes, o empresário, utilizando de seu carisma, contactou cada um de seus clientes e propôs soluções para que as obras fossem finalizadas sem prejuízos para eles. Para tanto, o saldo devido pelos clientes – que deveria ser pago apenas após a conclusão da obra – está sendo adiantado e destinado exclusivamente a cumprir com os custos operacionais, como compra de material e mão de obra. A empresa não está realizando novas vendas, apenas terminando os serviços que já haviam sido contratados.

4.3 ANÁLISE DO CASO

Neste tópico encontram-se apresentadas as análises das informações obtidas ao longo das entrevistas, sob a luz do referencial teórico. Para fins de apresentação dessas análises, o capítulo foi dividido em: 1) características do proprietário; 2) Características da empresa e 3) análise do processo de formação de estratégia na Alvifama.

4.3.1 Características do proprietário

Ao analisar as entrevistas e as ações de Sr. Carlos, pode-se observar que ele demonstra traços empreendedores em sua personalidade, o que se reflete em sua empresa e na gestão estratégica da mesma, uma vez que a pequena empresa é uma extensão do proprietário dirigente, trazendo em si os seus objetivos e um pouco de sua personalidade, que entranha na

cultura da empresa. Este fato endossa o que foi demonstrado de forma teórica por Mintzberg *et al* (2010).

Uma das características marcantes de um empreendedor, segundo Mintzberg *et al* (2010), é o carisma, que pôde ser observada em Sr. Carlos. Durante toda sua vida, o Sr. Carlos sempre fascinou as pessoas, conseguindo exercer um poder sobre elas e conquistando, assim, o seu respeito. Foi com este carisma que o empresário conquistou amigos que o ajudaram nos momentos difíceis, conquistou seus clientes, com os quais tinha contato direto e engajou seus funcionários na busca de um objetivo global para a empresa.

Além disso, o Sr. Carlos demonstra uma grande preocupação com ser conhecido, ser querido pelas pessoas, o que revela uma necessidade de reconhecimento, que também é típica dos empreendedores, tal como visto no referencial teórico deste trabalho. Este traço da personalidade do empresário fica claro pela seguinte fala: “(...) um dia eu tenho que ser uma pessoa respeitada, tenho que ser conhecido, todo mundo tem que me conhecer, todo mundo tem que saber quem é o Sr. Carlos”; e também ao falar sobre uma de suas inspirações, um famoso lojista na cidade, dono de um armarinho em Três Rios:

Eu o achava muito interessante porque ele era muito conhecido, e eu queria ser igual a ele. Ele me inspirou. Eu queria ser conhecido igual a ele. (...) ele tinha uma loja, todo mundo conhecia e gostava dele, ele era uma pessoa do bem e por isso fixei minha cabeça nele e comecei a achar interessante. (ENTREVISTA 1)

Outra característica empreendedora citada por Mintzberg *et al* (2010) e Lima (2000) é sua capacidade de criar uma visão e persegui-la, participando, inclusive, da operacionalização das suas ideias. Estas também estão presentes no perfil do Sr. Carlos, que participava de todo processo ativamente, sendo o “pensador” (que criava a visão) e o “agente” (ao participar também da implementação de sua estratégia).

O entrevistado também apresenta diversas qualidades empreendedoras citadas pela Endeavor (2015). O otimismo, bem como a autoconfiança estão fortemente presentes em sua personalidade; o entrevistado confia em si, no seu potencial e acredita firmemente em suas visões, afirmando sempre que elas são boas e que serão bem-sucedidas. Isto pode ser constatado na seguinte resposta, dada ao ser perguntado sobre o porquê de comprar uma loja que já não estava prosperando: “Pois eu sabia que comigo ia dar certo, eu já estava nisso e conhecia o ramo. E de lá para cá foi só sucesso” (ENTREVISTA 1). Esta atitude mostra, também, a propensão de aceitar riscos moderados, outra característica dos empreendedores. Ao ter conhecimento do setor em que está inserido, o Sr. Carlos consegue analisar a

oportunidade e assumir os riscos na busca pelos seus objetivos. Além disso, ao afirmar conhecer o mercado no qual estava inserido, o proprietário demonstra estar atento ao ambiente e suas mudanças, sendo capaz de captar oportunidades e ameaças.

Vale ressaltar também a curiosidade, outra característica comum nos empreendedores como apontado por Rodrigues *et al* (2015) e que pode ser notada no perfil de Sr. Carlos. O entrevistado demonstra ter grande curiosidade e vontade de aprender, dedicando-se a vários cursos técnicos ao decorrer de sua vida adulta, além de estar sempre integrado com as novidades do mercado.

Além disso, através de observação durante o tempo que trabalhou na empresa, a autora conseguiu identificar que este perfil do proprietário se refletia na sua gestão estratégica, imprimindo nela características empreendedoras como, por exemplo, a falta de um processo formal bem elaborado e racional. Ademais, ficou evidente a importância da figura do estrategista, que no caso é o proprietário da empresa, para a implementação e manutenção das decisões estratégicas, ao passo que esta é formulada e implementada de forma simultânea, não sendo possível observar uma separação entre pensamento e ação. O empreendedor, neste caso, age enquanto pensa e pensa enquanto age.

Tendo apresentado as características de personalidade empreendedora do empresário, pode-se apresentar a análise da empresa e de sua gestão.

4.3.2 Características da empresa

A Alvifama é uma empresa de serralheria e vidraçaria situada na cidade de Três Rios, Rio de Janeiro. Existente há mais de trinta anos, ela passou por várias modificações em sua estrutura no decorrer do tempo, aumentando seu pessoal, faturamento e modificando seu layout e portfólio de serviços. Ao apresentar esta história, foi possível identificar no caso estudado diversas características da pequena empresa, tal como demonstrado no referencial teórico.

Um fator importante observado pela autora foi a imaturidade da gestão. Mesmo estando há anos no mercado, a empresa não possuía processos definidos e não utilizava ferramentas avançadas de gestão, que era feita pelo *feeling* do dono. Embora existissem formulários físicos e um sistema gerencial na empresa, eles não eram utilizados de forma correta, acarretando em resultados ineficazes. Isto porque, como a natureza da operação é complexa, o sistema não atendia às reais necessidades da empresa, denotando uma defasagem tecnológica

Leone (1999) apresenta a centralização das decisões na figura do empresário como uma das características da empresa de pequeno porte. No caso estudado, pôde-se observar esta centralização na figura do Sr. Carlos, fazendo com que os objetivos organizacionais se confundissem com os objetivos pessoais do empresário. Esta característica criou não apenas uma personalização da gestão, mas também a personificação da própria empresa, que passou a ser vista como sendo o Sr. Carlos.

Além disso, foi possível perceber que não havia separação entre os bens da empresa e os bens próprios do proprietário. Muitas vezes, o Sr. Carlos colocava seus bens pessoais em função da empresa, ocorrendo também o contrário, fazendo uso de bens da empresa para atender a necessidades próprias. Isso se estendia inclusive aos funcionários, que muitas vezes pediam emprestado coisas da empresa para fazer uso fora do horário de expediente e para fins diversos. Esta prática era consequência da proximidade entre Sr. Carlos (nível estratégico) e seus funcionários (nível operacional), que, por sua vez, levou à criação de uma sensação de relação familiar dentro da empresa, mantendo um clima organizacional agradável. Essa característica também facilitava a comunicação dentro da empresa.

Assim, a empresa enquadra-se como uma pequena empresa do ramo de vidraçaria e serralheria da cidade de Três Rios e apresenta algumas características apresentadas pelos autores que estudaram este tipo de empresa, tal como discutido no referencial teórico do trabalho.

4.3.3 O processo de formação de estratégia na Alvifama

Ao analisar a história da empresa, observando tanto suas características quanto as de seu proprietário no que tange a maneira de gestão, foi possível verificar algumas semelhanças com o que foi apresentado no referencial teórico deste trabalho.

O processo estratégico em questão assemelha-se com o descrito por Mintzberg *et al* (2010) ao apresentarem em seu livro a escola empreendedora: ele é informal e não racional. O líder empreendedor, que neste caso é também o proprietário da empresa, cria em sua mente uma “visão”, ou seja, uma perspectiva de futuro da organização e a persegue. Neste sentido, foi possível observar que o Sr. Carlos foi capaz de, através de seu carisma, envolver as pessoas na busca de sua visão de negócio, transformando-a em uma ideia atrativa para todos. Como não “abre mão” de sua visão, a estratégia comporta-se como deliberada. Por outro lado, a estratégia na empresa é também emergente, pois ela era detalhada durante a sua implantação. Foi possível observar que o Sr. Carlos fazia as alterações necessárias na forma

de implementar a sua visão durante o processo de implantação, através feedbacks recebidos. Ao longo do tempo, as alterações que se mostravam corretas e relevantes tornam-se padrões para o futuro.

Observa-se também que a visão funciona como uma estratégia implícita, termo apresentado por Nicolau (2010). Embora Sr. Carlos possua em sua mente uma visão, ela nunca foi claramente comunicada aos demais ou formalizada através de planejamento estratégico, por exemplo.

Outras características do processo empreendedor de formação da estratégia trazidas por Mintzberg *et al* (2010) e presentes na empresa são: poder centralizado nas mãos do líder, a maior propensão a riscos e o desejo de crescimento como meta motriz da organização, proveniente da grande necessidade de reconhecimento do líder. O desejo de crescimento é expresso por Sr. Carlos em todos os momentos em que foi questionado sobre o seu objetivo ou sobre qual era o seu desejo de futuro para o negócio, durante as entrevistas.

Pode-se também observar que o processo estratégico na empresa reflete algumas premissas da escola empreendedora apresentadas por Mintzberg *et al* (2010). Aplicadas as premissas ao caso estudado, tem-se:

- A estratégia é uma visão e existe na cabeça do Sr. Carlos como uma perspectiva de futuro. Neste caso, (...) o Sr. Carlos entendia o seu empreendimento como algo grande, a ponto de comparar a sua empresa com o maior concorrente de seu setor na cidade. Pode-se entender que a visão de negócio do empresário era de grandeza e voltada para o crescimento, tendo sido transformada em um senso de direcionamento a longo prazo para todos na empresa. Desta forma, tal como demonstrado na apresentação dos resultados da pesquisa, a estratégia (visão) implícita presente ao longo da história da Alvifama foi de crescimento.
- O processo de formação da estratégia era inconsciente para o Sr. Carlos, que se baseava nas suas experiências e intuição. Em outras palavras, o empresário tomava as decisões estratégicas a partir de sua visão de negócio e com base na sua experiência e na sua percepção. Porém, esta experiência era, também, desenvolvida com base na interiorização das decisões (estratégias) que se mostravam acertadas.
- O Sr. Carlos perseguia e implementava a sua visão de forma obsessiva, sendo capaz assim de, por estar envolvido neste processo, receber *feedbacks* de forma mais eficiente, promovendo um maior controle sobre a implementação da estratégia e realizando ajustes quando estes mostravam-se necessários.

- A Alvifama é uma organização com estrutura simples, com poucos níveis. Sendo assim, a comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional era direta. Uma vez que o empresário participava ativamente de todos os processos na empresa, os funcionários eram sensíveis às suas instruções.

Assim, embora a empresa possua um processo empreendedor, no qual não há presença de um planejamento estratégico formalizado, pode-se dizer que o empresário fez uso de uma gestão estratégica não formalizada, de maneira implícita. Dessa forma, é possível perceber a existência da gestão estratégica na empresa através da análise de seus pilares, conforme elucidados por Machado (2014) e Pontes e Dusi (2012). Aplicados ao caso estudado, pode-se analisar cada um destes pilares:

- Visão sistêmica: o Sr. Carlos tinha um profundo conhecimento de sua empresa, isto porque ele já tinha experiência anterior como serralheiro e atuava, de certa forma, no início da história da empresa, em todas as atividades. Além disso, a empresa é uma idealização do empresário. Assim, ele detinha todo o conhecimento das características da empresa, seus pontos fortes e fracos, e de como as relações aconteciam em seu interior. Além disso, o Sr. Carlos estava sempre atento ao mercado e em contato direto com fornecedores e clientes, e assim, recebendo *feedbacks* que facilitavam a percepção das oportunidades e ameaças e o entendimento de como se davam as relações externas da empresa. Dessa forma, a autora entende que o empresário demonstra o que os autores chamam de visão sistêmica, ou seja, conhecia a empresa como um todo, até mesmo suas peculiaridades mais intrínsecas, bem como o ambiente na qual ela estava inserida, sendo capaz então de compreender a empresa e seu funcionamento como um todo.
- Pensamento estratégico: por ter essa visão sistêmica, o Sr. Carlos conseguia, embasado em seu conhecimento e suas experiências, reconhecer as necessidades da sua empresa, estabelecer as prioridades e tomar decisões que possibilitassem o desenvolvimento de seu negócio.
- Por fim, embora não fizesse uso de um planejamento estratégico formal como ferramenta de gestão, o Sr. Carlos, baseando-se em sua visão sistêmica e em seu pensamento estratégico, foi capaz de conduzir o negócio.

Além disso, como visto no referencial teórico, Wright, Kroll e Parnell (2009) apresentam as etapas do processo de formulação da estratégia. Ao analisar o caso, percebeu-se que a gestão estratégica na empresa também perpassa, mesmo que informalmente, pelas etapas propostas pelos autores, como se demonstra a seguir:

- Através de sua visão sistêmica e embasado em suas experiências e conhecimentos, o Sr. Carlos conhece o ambiente no qual a empresa está inserida e, portanto, é capaz de identificar as oportunidades e ameaças. Ainda, por conhecer profundamente o seu empreendimento, assimila seus pontos fortes e fracos. Esta análise é realizada pelo empresário no seu dia a dia, paralelamente à execução de suas atividades, não sendo realizada com ferramentas formais e especificamente voltadas para a formulação de estratégias, mas num processo natural e de aprendizado.
- Embora o Sr. Carlos não estabeleça a missão organizacional e os objetivos gerais de maneira formal, ele possui em sua mente de maneira clara para si a missão organizacional e seus objetivos gerais, que estão dispostos em forma de uma visão.
- Com base em seus conhecimentos sobre o negócio, o empresário consegue identificar as reais necessidades da organização e estabelecer prioridades, formando assim estratégias que combinam os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente, e que permitam alcançar sua visão. Na empresa, esta etapa ocorre paralelamente à etapa de implementação das estratégias, quando Sr. Carlos, com seu carisma, envolve seus funcionários na busca incansável pelo alcance da visão.
- Por fim, como a empresa era pequena e o poder centralizado nas mãos de Sr. Carlos, ele recebia o *feedback* das ações que implementava de maneira rápida, percebendo seus resultados e tomando novas decisões caso necessário, exercendo assim um controle estratégico eficaz mesmo sem o uso de ferramentas de controle estratégico formais.

É possível perceber também que a formulação da estratégia e sua implementação não se dissociam, acontecendo simultaneamente. Isto acontece porque o Sr. Carlos não se mantém apenas no nível estratégico, mas realiza diversas funções dentro da empresa, assim, ao mesmo tempo em que ele é quem formula a estratégia, também a executa junto com os demais colaboradores. Dado o grande volume de atividades, o empresário não tinha tempo para

dedicar-se separadamente ao processo de formulação. Este fato corrobora a teoria apresentada por Lima (2000), que considera esta forma dinâmica de gestão estratégica como a “única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para a necessidade de sua empresa, sendo ao mesmo tempo compatíveis com suas disponibilidades”. (LIMA, 2000, p. 05).

Algumas vezes durante suas entrevistas, o Sr. Carlos afirma que “não sabia o como fazer” e “foi trabalhando”. Através dessa afirmação, fica claro que existia um problema para o qual o gestor foi construindo a solução aos poucos, ao passo que realizava suas atividades, ele também elaborava a estratégia. Para construir essa “solução”, o Sr. Carlos embasou-se em suas experiências e busca situações que se assemelhem ao momento presente. Assim, ele reconhece momentos semelhantes e busca as estratégias usadas anteriormente, adaptando-as para o problema atual. Quando o Sr. Carlos teve o problema como funcionário que era seu braço direito, por exemplo, ele diz ter refletido sobre as possibilidades e, ainda sem ter clareza do que iria fazer, começou a “trabalhar”. Ao descrever o que fez para superar o momento complexo que a empresa vivia, ele conta que “voltou a agir como no começo da empresa”, utilizando de estratégias que havia lançado mão na época da abertura de sua empresa: centralizou novamente o controle em suas mãos, voltou a fazer prospecção ativa através da visita aos clientes, investiu em propagandas, entre outras ações.

No entanto, o Sr. Carlos não apenas utilizou as mesmas ações que já havia usado no passado, mas as ajustou para o momento e lançou mão de novas estratégias provenientes do aprendizado que a experiência proporcionou a ele, como a separação das relações pessoais e profissionais. Este processo de aprendizado contínuo foi imprescindível para a manutenção da empresa no mercado, uma vez que permitiu a organização se adaptar às mudanças do meio, corroborando, mais uma vez, o que foi visto no referencial teórico deste trabalho.

Assim, a gestão estratégica da Alvifama é um processo em construção permanente, no qual o líder aprende com suas experiências. A estratégia surge de forma emergente com a criação de padrões provenientes de um comportamento consistente que, ao dar bons resultados, é incorporado na estratégia da empresa.

Outra característica importante do processo estratégico empreendedor é a centralização do poder nas mãos do líder – ressaltada por autores como Leone (1999), Alves *et al* (2014) e Mintzberg *et al* (2010). Esta característica foi observada de maneira prática na empresa estudada. Ao centralizar o poder em suas mãos, Sr. Carlos torna-se participante da operação, trazendo assim vantagens como um profundo conhecimento da operação e do mercado em que está inserido, sendo mais fácil identificar as forças e as fraquezas de sua

organização, bem como as oportunidades e ameaças do meio. Além disso, ao centralizar o poder, o empresário fica mais próximo de seus subordinados, o que facilita a comunicação. Dessa forma, o Sr. Carlos vê o resultado de suas estratégias quando aplicadas na prática, recebe *feedbacks* e é capaz de sentir seus efeitos, uma vez que também participa da sua implementação. Isso possibilita que Sr. Carlos faça os ajustes necessários à estratégia de forma mais eficiente.

Contudo, a centralização – tal como visto no referencial deste trabalho – também representa uma ameaça para a empresa, que tem seu crescimento limitado, já que a mesma deve “caber na cabeça do líder”. A Alvifama tornou-se a maior empresa de Três Rios no seu setor quando atuava no varejo e contava com um número muito grande de produtos. Neste ponto, o Sr. Carlos conta que não conseguia gerenciar de forma adequada a empresa, o que muitas vezes causava insatisfação em seu público com a queda da qualidade de seus produtos, já que ele não conseguia acompanhar a prestação do serviço.

Ao perceber que a centralização do poder em suas mãos o impedia de crescer, que era o seu principal objetivo, primeiramente, o Sr. Carlos procurou contratar pessoas com as quais pudesse dividir a gestão. Essa ideia, todavia, fracassou já que, de acordo com ele, não foi possível encontrar pessoal preparado e com as características desejadas para a função, uma vez que, em sua visão, era necessário que a pessoa possuísse conhecimento técnico sobre os produtos vendidos pela empresa. Dessa forma, é possível observar através de sua fala que ele não estava disposto a contratar alguém que não tivesse conhecimento e o ensinar.

Como consequência, o empresário precisou diminuir o volume de produtos para que a empresa voltasse a “caber em sua cabeça”, mas de forma que não afetasse negativamente seu faturamento. Assim, ele utilizou como estratégia o estabelecimento de contratos maiores com construtoras para a execução de toda a parte de esquadria das obras. Com essa estratégia, o Sr. Carlos conseguiu neutralizar a ameaça da má gestão devido ao excesso de produtos comercializados, que o sobrecarregava. Assim, o empresário modificou a empresa para que ele conseguisse manter o poder centralizado em suas mãos, não sendo necessário delegar suas funções e exercendo controle sobre os demais.

Dessa forma, observa-se que a gestão da empresa era fortemente centralizada nas mãos de Sr. Carlos. Ao mesmo tempo, o empresário era fortemente movido por um forte desejo de crescimento. Acontece que tais ideias – a centralização e o crescimento –, em uma empresa com as características da Alvifama, são antagônicas. A centralização pede uma empresa que o gestor consiga ter domínio sobre todas as atividades e o crescimento implica em um aumento constante dessas atividades, o que sobrecarrega o líder. Ao se sobrecarregar,

a gestão deixa de ser feita de forma eficaz e problemas começam a ocorrer. Para que este crescimento ocorresse de forma saudável para a empresa, fazia-se necessário uma profissionalização da gestão, dando ao líder a possibilidade de gerenciar de forma mais eficiente através do uso de técnicas administrativas, o que não ocorreu.

4.3.1 O processo de sucessão na empresa

Outra ameaça proveniente da centralização do poder à estratégia empreendedora é a dificuldade de sucessão. Como a estratégia é uma visão existente na cabeça do líder que engaja as pessoas com seu carisma, ao se ausentar, a manutenção de seu discurso e suas estratégias torna-se difícil, tal como visto no referencial teórico deste trabalho. O Sr. Carlos não previu essa ameaça e foi fortemente atingido por ela. Ao ficar doente de forma inesperada, o empresário não teve tempo de treinar seu sucessor e comandar a sucessão de maneira planejada.

Assim, na ausência do Sr. Carlos, Sr. R teve que assumir a gestão estratégica da empresa sem estar preparado e, por estar também inseguro, não passava segurança para os demais funcionários e não conseguia engajá-los na busca por um objetivo comum. Além disso, o empresário possuía um carisma através do qual envolvia seus funcionários na busca pela sua visão, sendo um líder carismático. O Sr. R, no entanto, não possuía esse carisma e, assim, não conseguiu ser esta figura na percepção do grupo e, conseqüentemente, não foi capaz de unificar os esforços dos funcionários na busca pela sua visão.

Dessa forma, cada funcionário começou a agir da forma que entendia ser correta, mas eles se sentiam perdidos e inseguros. Isto fez com que a operação ficasse prejudicada, bem como decisões financeiras fossem tomadas de maneira equivocada. Assim, com o surgimento de problemas operacionais, ocorriam atrasos na entrega e os clientes não realizavam o pagamento. A falta e atraso de pagamento, associadas à realidade complexa de fluxo de caixa de natureza inversa, na qual primeiro se investia em material, pagava-se a mão de obra e os custos logísticos, para somente após esses gastos receber a receita, trouxeram problemas financeiros para a empresa.

Como anteriormente a gestão da operação era realizada pelo Sr. Carlos e ele não havia preparado seu sucessor para lidar com tais responsabilidades, o Sr. R não detinha conhecimento e experiência suficiente para solucionar o problema operacional. Assim, a fim de resolver a questão financeira mesmo com os problemas operacionais existentes, o Sr. R optou por captar recurso de terceiros, aumentando o seu endividamento significativamente.

Como o empresário não tinha o conhecimento da real situação da empresa, já que estava afastado da mesma há cerca de um ano, deixava que o Sr. R tomasse as decisões relativas à empresa, mesmo que legalmente ainda fosse o proprietário. Assim, a empresa entrou em grave crise financeira e hoje encontra-se com seu funcionamento reduzido, já que este foi fortemente impactado por essa crise.

Dessa forma, é observável que, neste caso, a centralização no poder trouxe graves problemas para a gestão estratégica da empresa, uma vez que a estratégia vigente no momento do adoecimento do líder não conseguiu ser mantida pelos seus liderados, prejudicando, inclusive, a perpetuidade do negócio. Como geralmente a pequena empresa é uma extensão de seu proprietário, possuindo suas características – o que foi confirmado nesse caso – torna-se difícil outra pessoa, com outras características, executar uma gestão tão personalizada.

Ademais, como a visão é algo existente somente na cabeça do líder, não formalizada, tal como afirmam Mintzberg *et al* (2010), a manutenção da visão na ausência do empreendedor torna-se algumas vezes inviável, como foi o caso da Alvifama. Isto porque, no processo empreendedor de estratégia, o empreendedor tem extrema importância, é ele quem sustenta todo o processo: constrói a visão, a comunica com paixão e, com seu carisma envolve as pessoas, fazendo com que elas acreditem em uma visão que só existe dentro de sua cabeça de forma informal e intangível. Novamente, ele participa de sua implementação exercendo, ao mesmo tempo, um controle de seus resultados. Assim, enquanto ele age, ele também pensa, analisa e faz os ajustes necessários para alcançar sua visão.

Como o empreendedor é a figura chave do processo estratégico, sua saída da empresa de forma repentina afetou todas as fases do processo estratégico e, assim, todo o processo estratégico desmoronou. Sem um norte a seguir, a operação começou a falhar, como uma engrenagem que não se encaixa, um cabo de guerra. Observa-se, então, que o afastamento do empreendedor da empresa afetou o processo de tomada de decisões estratégicas e, conseqüentemente, os processos operacionais, trazendo grandes problemas à empresa que culminaram em um processo de encerramento das atividades da empresa.

Vale ressaltar, no entanto, que a falta de processos bem estruturados na empresa também foi importante para a dificuldade de manutenção da gestão estratégica após o afastamento do líder. Como a empresa não possuía ferramentas administrativas que permitissem às pessoas ter embasamento para a tomada de decisão na ausência do líder, estas muitas vezes eram tomadas de maneira equivocada ou nem aconteciam. Ainda, pela falta de processos operacionais bem estruturados, as pessoas, que estavam acostumadas a receberem as instruções do líder sobre como agir, se viram sem um rumo, sem saber o que fazer. Isso gerou

vários problemas tanto decisórios quanto operacionais, que poderiam ser evitados caso a empresa possuísse uma gestão profissionalizada com uso de ferramentas administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão foi realizado pela aluna para fins de conclusão do curso de administração, com o objetivo de compreender como ocorre a formação da estratégica em uma pequena empresa do ramo de serralheria e vidraçaria da cidade de Três Rios, chamada Alvifama. Assim, após a realização do trabalho, esta compreensão foi obtida, satisfazendo então o objetivo geral deste trabalho.

Observou-se, primeiramente, que o proprietário da empresa objeto deste estudo possui um perfil empreendedor, apresentando características como: carisma, necessidade de reconhecimento, otimismo, autoconfiança, curiosidade e capacidade de criar uma visão e persegui-la. Estas características do proprietário vão ao encontro das características citadas por Mintzberg *et al* (2010), Rodrigues *et al* (2015), Lima (2000) e Endeavor (2015) como sendo características comuns em empreendedores. Dessa forma, observa-se a que o perfil do empresário em questão é compatível o perfil empreendedor traçado por esses autores.

Outro fator observado foi que o proprietário imprime características de sua personalidade na empresa, mais uma vez, reforçando o conhecimento teórico compartilhado por Mintzberg *et al* (2010). Além disso, a empresa possui uma estrutura enxuta, defasagem tecnológica, centralização do poder e imaturidade de gestão, que são apontadas por Leone (1999) ao caracterizar as pequenas empresas.

Ademais, ao analisar a estratégia na empresa foi possível, primeiramente, identificar a existência da gestão estratégica, através da identificação de seus pilares apontados por Machado (2014): visão sistêmica e pensamento estratégico, que formaram as bases para as decisões estratégicas do líder.

Através da análise do caso, a autora entendeu, satisfazendo ao objetivo deste trabalho, que a gestão estratégica na empresa em questão acontece de maneira informal e não racional. O processo se dá pela criação de uma visão na cabeça do líder, que a comunica e envolve as pessoas na busca do alcance dessa visão através do seu carisma, assemelhando-se ao processo descrito por Mintzberg *et al* (2010) ao apresentarem a escola empreendedora, sendo possível associar a maior parte das premissas apresentadas pelo autor a forma como a gestão estratégica acontece na empresa objeto do estudo. Assim, mais uma vez, a prática sustenta a teoria abordada neste trabalho. Além disso, o proprietário, além de atuar na criação da estratégia, também a implementa, não existindo separação entre pensamento e ação: o empreendedor pensa enquanto age e age enquanto pensa (LIMA, 2000).

A autora também percebeu, na análise um dos principais problemas da gestão empreendedora apontados por Mintzberg *et al* (2010): a dificuldade com a sucessão. Como o empreendedor foi afastado de suas funções de maneira repentina, a sucessão deu-se sem o preparo e planejamento necessários. Assim, ao assumir, o novo gestor, além de não ter clareza da visão como o proprietário da empresa tinha, já que essa visão era algo existente apenas na cabeça deste último, e por ter características distintas, não conseguiu gerenciar a empresa da forma como vinha sendo gerida ao longo dos anos, o que culminou em uma grave crise que perdura até os dias atuais. Além disso, observa-se que o novo gestor não conseguiu suprir a figura do líder carismático, direcionando os demais funcionários para o mesmo objetivo. Como não o reconheciam como tal, os demais funcionários ficaram inseguros e sem um norte, ocasionando falhas operacionais.

Por fim, o processo de gestão estratégica na empresa é observável e possui características empreendedoras, assemelhando-se assim, a um processo empreendedor de estratégia.

Vale ressaltar, todavia, que, por se tratar de um estudo de um caso específico, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados para outras empresas, que podem possuir características distintas e um processo diferente de gestão estratégica. Assim, embora o estudo de caso corrobore a teoria ao demonstrar que a pequena empresa em questão apresenta uma formação de estratégia empreendedora, isto não pode ser generalizado para toda pequena empresa.

Sugere-se, para fins de realização de pesquisas futuras, a existência de campo para o aprofundamento da questão da sucessão em empresas que apresentem uma gestão estratégica de caráter empreendedor, buscando apresentar maneiras de solucionar este problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional.** 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

ALVES, P. A.; LISBOA W. T. 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, p. 479-500, 2014.

BRASIL. **Lei Complementar 123**, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Brasília, 14 mar. 2006. – disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 14 mai. 2018.

CARDANO, Mario. **Manual de Pesquisa Qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação.** Petrópolis, Editora Vozes, 2017.

CNDL e SPC BRASIL. **Perfil das micro e pequenas empresas brasileiras.** Jun. 2015. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf>. Acessado em: 01 jun. 2018.

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

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. **O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas.** ENGEPE. Porto Alegre, RS, out. de 2005.

DUSI, C. S. C. O. **Estratégia: conceitos.** Apostila utilizada na disciplina de planejamento estratégico. Juiz de Fora: UFJF, 2012.

ENDEAVOR BRASIL. **Cultura Empreendedora no Brasil.** 2015. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/os-perfis-dos-empreendedores-brasileiros>>. Acessado em: 06 jun. 2018.

FILHO, J. R. F.; NUNES, G. S. A. O Estrategista na Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócio.** São Paulo. v. 12. n. 36. p. 271-288. Jul/set. 2010.

FRANCISQUINI, Ana Carolina D'almeida. **A estratégia como prática social aplicada à pequena empresa: o caso da Proinfo desenvolvimento de softwares.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2017.

GIL, Antônio Sr. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

IPEA. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, E. O. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2, p. 1-13, 2000.

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

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**. Franca. v. 14, n. 3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE, set. de 2001.

OLIVEIRA, Sr. Ra Mendonça de. **Estratégia como prática em uma pequena empresa: a história da Casa Maguila.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2014.

PONTES, L. A. F.; DUSI, C. S. C. O. **Avaliação de Programas e Políticas Educacionais e Gestão e Liderança I.** Juiz de Fora: FADEPE, 2012.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As contribuições do empreendedorismo cooperativo à implementação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 60-75, mar. de 2015.

SEBRAE-SP. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2015**. 8 ed. São Paulo: DIEESE, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SEBRAE-SP. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Observatório das MPE. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/resultado_mpe_brasil.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2018.

SILVA, V.; BARROS, D. Método história oral de vida: contribuições para a pesquisa qualitativa em terapia ocupacional. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 21, n. 1, p. 68-73, 1 abr. 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; JOHN, P. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009

APÊNDICES

1 Roteiros de entrevista

I. ROTEIRO DA ENTREVISTA 1: HISTÓRIA DE VIDA

- Como foi a sua infância?
- Teve acesso a estudo?
- Como eram suas atividades na infância?
- Como foi a adolescência? Quais eram suas atividades?
- Você possuía alguma figura que o inspirava?
- Tinha planos profissionais para o futuro?
- Como foi a vida adulta?
- Por quais empregos passou anteriormente?
- Por que resolveu ser serralheiro autônomo?
- Quais foram as maiores dificuldades?
- Qual era a pretensão individual como autônomo?

II. ROTEIRO DA ENTREVISTA 2: ABERTURA DA EMPRESA

- Qual era o seu objetivo ao decidir abrir esta empresa? O que o Sr. esperava em termos de futuro para a empresa e para o Sr.?
- Como foi o processo de abertura da empresa? O Sr. pensava em termos de riscos do negócio ou acreditava mais na oportunidade de sucesso da empresa?
- Como o Sr. fez para que logo de início a empresa se tornar-se conhecida no mercado? Como fez para buscar os clientes?
- Fale a respeito das oportunidades (sucessos) e das dificuldades e desafios enfrentados ao longo dos primeiros anos de vida da sua empresa? Como o Sr. Fez para lidar com as dificuldades e obter sucesso?
- Como foi o processo de consolidação e de crescimento da empresa nos primeiros anos? Na sua opinião, quais foram as decisões que mais contribuíram para esse crescimento?

III. ROTEIRO DA ENTREVISTA 3: DIFICULDADES, RECUPERAÇÃO E MUDANÇA PARA UMA LOJA MAIOR

- Como aconteceu o problema com o funcionário na empresa?
- Na sua opinião, por que isso aconteceu?
- Você acredita que poderia ter impedido ou, caso tivesse agido de outra forma isso não aconteceria?
- Qual era o cenário da empresa após este acontecimento?
- Quais medidas o senhor tomou para que a empresa voltasse a crescer?
- Em que momento a empresa voltou a estar estável? Como foi esse período?
- Quais foram as dificuldades enfrentadas pós recuperação da empresa?

IV. ROTEIRO DA ENTREVISTA 4: DIFICULDADE DE GERENCIAMENTO E MUDANÇA DE VAREJO PARA ATACADO

- Como conheceu o Sr. R? De onde? Quando?
- Como se deu a contratação do Sr. R? Qual era a função do Sr. R?
- Quais eram os objetivos com a contratação?
- O que mudou com a entrada do Sr. R na empresa?
- Quais foram as principais decisões tomadas neste momento, as que trouxeram maior impactos positivos ou negativos para a empresa?
- Como se deu a transição entre o varejo e o atacado?
- Quais foram as maiores dificuldades e como as contornou?
- O que mudou na empresa?
- Quais foram os aprendizados proporcionados por essa experiência?

V. ROTEIRO DA ENTREVISTA 5: O ADOECIMENTO DO PROPRIETÁRIO

- Na sua percepção, como ficou a empresa sem você?
- Quais foram as consequências do seu afastamento?
- Quando estava afastado, o senhor participava de alguma forma da gestão? Exercia controle?
- Como foi voltar para a empresa após tanto tempo afastado?
- Você se sentia preparado e física e mentalmente capaz de gerir a empresa?
- Você tinha entendimento da crise pela qual a empresa passava?
- Você tomou alguma medida para tentar solucionar o problema?

2 Roteiro de observação:

Pontos a serem observados através da vivência na empresa:

- Funcionamento e processos da empresa
- Processo decisório:
 - Quem toma a decisão?
 - Como esta decisão é tomada?
 - Quem participa da decisão?
 - As pessoas acatam a decisão?
- Existe um senso de direcionamento que comanda as ações?
- Quais foram as consequências do afastamento do líder?
- Como as pessoas reagem na ausência do proprietário?
- Na ausência do proprietário quem tomava as decisões relativas ao futuro da empresa?
- Existia alguma estratégia em curso?