

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS:
O CASO DO AÇOUGUE MISTER CARNES**

RAFAEL DE CASTRO VIANA MORAES

JUIZ DE FORA
2019

RAFAEL DE CASTRO VIANA MORAES

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS:
O CASO DO AÇOUGUE MISTER CARNES**

Monografia apresentada pelo acadêmico Rafael de Castro Viana Moraes ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito de obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Professora Doutora Márcia Cristina da Silva Machado

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2019**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Moraes, Rafael.

O processo de formulação da estratégia em pequenas empresas:
O caso do Açougue Mister Carnes / Rafael Moraes. -- 2019.
80 p.

Orientadora: Márcia Cristina Machado

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2019.

1. Estratégia. 2. Pequena empresa. 3. Formulação da estratégia.
I. Machado, Márcia Cristina, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus e a meus Mentores Espirituais pela saúde e sabedoria concedida ao longo do processo de aprendizagem na Universidade Federal De Juiz De Fora. Em seguida à minha mãe que é a referência em minha vida e a minha família que me deram apoio para que eu completasse esta etapa. Em especial à excelente professora e amiga Márcia Machado, por compartilhar toda sua experiência, sabedoria e tempo para que chegássemos a um trabalho de exímia qualidade.

A vocês meu muito obrigado.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

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

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

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201_.

Rafael de Castro Viana Moraes

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.

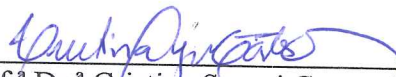
ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 5º dia do mês de dezembro 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 Rafael de Castro Viana Moraes, discente regularmente matriculado(o) no Bacharelado em Administração sob o número 201346075, intitulado O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DO AÇOUGUE MISTER CARNES. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente APROVADO (aprovado)/reprovado). 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, 5 de dezembro de 2019.



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina Machado
Orientadora



Prof.ª Dr.ª Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi



Prof. Dr. Fabricio Pereira Soares

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica.....	15
Figura 2: Estratégia deliberada e emergente.....	22
Figura 3: Formação da estratégia como um processo racional	26
Figura 4: Formação da estratégia como um processo negociado.....	27
Figura 5: Linha do tempo da empresa Mister Carnes	35
Figura 6: Organograma do Mister Carnes.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	20
Quadro 2: Escolas de formulação de estratégia	23
Quadro 3: Características/Dimensões das dez escolas.....	26
Quadro 4: Especificidades organizacionais.	29
Quadro 5: Especificidade de uma pequena empresa.....	30
Quadro 6: Eventos da Linha do Tempo da empresa Mister Carnes.....	36
Quadro 7: Estrutura para a análise dos resultados obtidos na pesquisa.	37
Quadro 8: Principais produtos oferecidos pela empresa Mister Carnes.	39
Quadro 9: Principais fornecedores da empresa Mister Carnes.	40
Quadro 10: Decisões estratégicas do período de 1993 a 2000.....	49
Quadro 11: Decisões estratégicas do período de 2001 a 2007.....	55
Quadro 12: Decisões estratégicas do período de 2008 a 2019.....	61
Quadro 13: Especificidades da empresa Mister Carnes.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	14
2.2 A DIVERSIDADE DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	19
2.3 OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	22
2.4 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA	28
2.4.1 Características e peculiaridades da pequena empresa	28
2.4.2 O Processo de criação de estratégias nas Pequenas Empresas	32
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	39
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.2 ANTECEDENTES À ABERTURA DO NEGÓCIO	42
4.2.1 Trajetória de vida do proprietário	42
4.2.2 Origens da Empresa.....	43
4.3 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	44
4.3.1 Abertura, Consolidação e Manutenção do negócio (1993 a 2000).....	45
4.3.1.1 Contexto	45
4.3.1.2 Identificação de ações estratégicas e Tendências	48
4.3.2 Mudança de Endereço, Crescimento e Manutenção do Negócio (2001 a 2007).....	50
4.3.2.1 Contexto	50
4.3.2.2 Identificação das ações estratégicas e Tendências	54
4.3.3 Manutenção do negócio e reestruturação (2008 a 2019).....	55
4.3.3.1 Contexto	55
4.3.3.2 Identificação das ações estratégicas e Tendências	59
4.4 PERSPECTIVAS FUTURAS	61
4.5 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA EMPRESA	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6. REFÊRENCIAS	70
APÊNDICES.....	72

RESUMO

A estratégia é de fundamental importância para as organizações, seja em uma grande ou pequena empresa. Ter um pensamento estratégico traduz uma capacidade de antecipar eventos e se estruturar para manter a sobrevivência das organizações a longo prazo. Diante da relevância das estratégias para as organizações, este estudo busca apresentar como ocorre o processo de formação de estratégia em uma pequena empresa. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso da empresa Mister Carnes, que atua no ramo varejista de carnes, no centro da cidade de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais. Para coletar os dados, foram utilizadas análises bibliográficas e entrevistas semiestruturadas com o proprietário da pequena empresa. Os resultados das entrevistas foram apresentados de forma estruturada com base nos períodos da história da empresa e no referencial teórico do trabalho. Para cada período, foram descritos os principais acontecimentos que afetaram o negócio e identificadas as ações estratégicas, decorrentes das decisões do empresário. Estes resultados foram analisados de acordo com o referencial teórico do trabalho. Os principais resultados da pesquisa demonstram que o processo de formação de estratégias na empresa sempre foram informais, visto que o proprietário não usou nenhum método de gestão estratégica ou realizou algum tipo de planejamento formal. Entretanto, o processo de tomada de decisão sempre foi consciente, demonstrando que o empresário tem capacidade de pensamento estratégico, conseguindo implementar ações estratégicas que permitiram o sucesso do negócio ao longo dos vinte e seis anos de existência do empreendimento.

PALAVRAS CHAVE: Estratégia, Pequena Empresa, Formulação de Estratégia.

ABSTRACT

Strategy are very important for studies in the companies in general, whether in a large or small company. Strategic thinking translates into an ability to anticipate events and structure to maintain long-term survival of organizations. Given the relevance of strategies to organizations, this study seeks to present how the process of strategy formation occurs in a small company. To this end, a qualitative research was conducted, based on the case study of the company Mister Carnes, which operates in the meat retailer, in the city center of Juiz de Fora, in the state of Minas Gerais. To collect the data, we used bibliographic analysis and semi-structured interviews with the small business owner. The results of the interviews were presented in a structured manner based on the periods of the company's history and the theoretical framework of the work. For each period, the main events affecting the business were described and the strategic actions resulting from the entrepreneur's decisions were identified. These results were analyzed according to the theoretical framework of the work. The main results of the research show that the strategy formation process in the company has always been informal, since the owner did not use any strategic management method or did any formal planning. However, the decision-making process has always been conscious, demonstrating that the entrepreneur has strategic thinking ability, being able to implement strategic actions that allowed the success of the business over the twenty-six years of the venture's existence.

KEYWORDS: Strategy, Small Business, Strategy Formulation.

1. INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas fazem parte das organizações que compõem o cenário econômico Brasileiro. Juntas elas movimentam uma parte relevante das transações financeiras e devem ser estudadas continuamente, pois muitas das vezes os estudos e embasamentos teóricos sobre o tema estratégia tem como origem a realidade de grandes organizações e constantemente não se aplicam a organizações de pequeno porte, devido a limitações como, por exemplo, gestão estratégica, a gestão financeira, a estrutura física ou até mesmo a gestão de pessoas, dentre outras.

As pequenas empresas se diferenciam das organizações de grande porte em algumas características pontuais, entretanto também são de fundamental importância para o desenvolvimento dos municípios e das comunidades em geral. Essas pequenas empresas movimentam grande parte da economia e geram muitas vagas de emprego, ampliando a distribuição de renda e inclusão social.

Tendo isto em vista, o objetivo deste trabalho é analisar como ocorre a formação de estratégias em uma pequena empresa ao longo de seus anos de existência. O objeto de estudo é uma empresa do ramo alimentício, mais precisamente um Açougue, onde se trabalha com carnes bovinas, suínas, frangos e frios desde sua abertura. A organização se chama Mister Carnes e se situa na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, desde sua abertura no ano de 1993.

A empresa em questão apresenta as características de um empreendimento de pequeno porte como, por exemplo, o comando centralizado, onde a presença do proprietário é relevante para o funcionamento do negócio, em função do *know how* adquirido com o tempo; a estrutura enxuta, onde poucos executam diversas funções, com menor grau de especificidade no trabalho; e a dificuldade de separar as questões pessoais (emocionais) das questões profissionais (racionais).

Para realizar o objetivo acima proposto, será realizada uma pesquisa qualitativa, cujo método é o estudo de caso junto à empresa Mister Carnes. Serão utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação participativa.

O presente estudo encontra-se dividido em 5 seções. A primeira é a introdução, que corresponde a esta seção. A segunda recebe o título de “Referencial Teórico”, onde serão apresentadas as principais definições sobre gestão estratégica, os conceitos e processos da

estratégia, como são formuladas as estratégias e quais são as características da pequena empresa. A terceira seção, denominada “Aspectos Metodológicos”, apresentará de maneira mais pontual os elementos que caracterizam a pesquisa proposta: desde o método até os instrumentos de levantamento e de análise dos dados.

A quarta seção, que tem como o título “Apresentação e Análise dos resultados da pesquisa”, irá apresentar os resultados obtidos através da pesquisa de campo, analisados com base no referencial teórico. Ela está dividida nas seguintes partes: apresentação da empresa, antecedentes à abertura do negócio, condução do negócio e formulação das estratégias, perspectivas futuras e análise da formação de estratégia na empresa.

A quinta e última seção são as considerações finais do trabalho, onde são resumidos e consolidados os resultados da análise, além de se apresentar o conhecimento adquirido pelo autor deste trabalho.

Além das seções indicadas, são apresentadas as Referências Bibliográficas, que foram usadas como base para a realização deste estudo, e os Apêndices, que reúnem os roteiros de entrevista utilizados com o empresário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará algumas abordagens conceituais sobre os temas: estratégia, gestão estratégica, pequenas empresas e formulação da estratégia. Estas abordagens servirão como base para a análise dos resultados da pesquisa.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

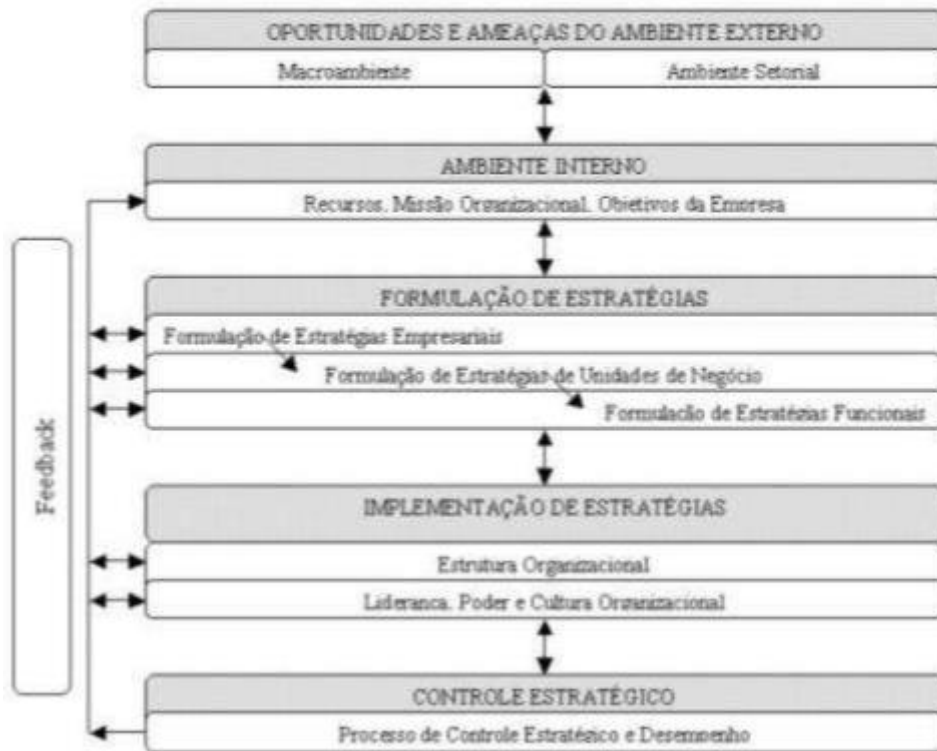
Com o aprimoramento das tecnologias de informação, iniciado no século XX, pode-se observar uma forte redução na assimetria de informações no mundo contemporâneo. As organizações estão inseridas, portanto, em um cenário onde a condição para se competir estão mais igualitárias, as transações econômicas podem ocorrer de forma mais rápida entre diversos cantos do mundo e as distâncias foram encurtadas. Houve, segundo Thomas L Friedman, em seu livro “O mundo é plano - uma história breve do século XXI”, um “achatamento” do mundo, representando um grande salto de competitividade para as empresas, criado especificamente pelo processo de globalização (FRIEDMAN, 2014).

Esse encurtamento de distâncias é um dos motivos que forçam as empresas atuais a serem dinâmicas e a possuírem características temporárias em contraposição à rigidez das organizações mais antigas que realizavam seu planejamento estratégico em longo prazo, de forma mais engessada. Atualmente, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado é necessário pensar de maneira mais estratégica, a fim de acompanhar as constantes mudanças no ambiente em que a empresa está inserida, assim, ela garantirá maiores vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

O conceito de administração estratégica tem evoluído continuamente desde os anos 50, quando começaram os estudos acerca do termo. Entretanto, uma das definições aceitas no mundo dos negócios é a de Alday (2000, p. 13), onde “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Essa definição é importante para corroborar o que foi afirmado anteriormente, de que se pode observar a característica da temporalidade, onde a gestão se torna um processo contínuo, que deve ser revisto de tempos em tempos devido à grande dinâmica do mercado, com a concorrência, e à rápida mudança nas demandas dos clientes, que a cada dia se tornam mais exigentes com relação ao nível de qualidade ofertado em produtos e serviços.

De acordo com Wright *et al.* (2011 p. 24), “a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar”, ou seja, é composta por etapas a serem realizadas. Este processo, de administração estratégica, se desenvolve em 5 etapas conforme descrito na figura 1.

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica



Fonte: Wright *et al.* (2011, p. 27)

Cada etapa descrita no modelo esquemático, representado pela Figura 1, apresenta como se dá o processo estratégico realizado pela alta administração da empresa para atingir os objetivos e metas da organização.

Segundo Wright *et al.* (2011, p. 47), “a administração estratégica envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si.” A primeira etapa deste processo se dá com a avaliação do ambiente externo à organização, que pode ser dividido em macroambiente e o ambiente setorial.

No macroambiente, pode-se observar quatro forças que atuam sobre as empresas, as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais, de acordo com Wright *et al.* (2011, p. 47). As forças político-legais são aquelas oriundas de políticas adotadas pelo Governo ou pelo sistema judiciário de forma a regulamentar a tomada de decisão em diversos assuntos, as

forças econômicas são aquelas relacionadas às transações financeiras, juros, PIB, inflação entre outras. As forças tecnológicas também se situam no ambiente externo e são atualizadas com as empresas que investem em inovações não só de tecnologia, produzindo maquinários e softwares, mas também as empresas com inovações de processos que ampliam a capacidade competitiva de uma organização. Por fim, as forças sociais caracterizadas pela cultura, tradição e costumes impactam diretamente no ambiente onde as empresas atuam.

Já dentro da análise setorial de seu modelo esquemático, Wright et al. (2011, p. 59) citam as contribuições de Michael E. Porter, da *Harvard University*, com seu modelo que avalia as 5 forças competitivas.

As cinco forças passam pela rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes e ameaça de produtos substitutos e é fonte relevante para compreender como é a estrutura do setor em questão e as forças que nele atuam. Mapeando essas forças de maneira correta pode-se garantir melhores chances de se sobressair em um mercado competitivo.

A segunda etapa do modelo de administração estratégica deve perpassar pela análise dos recursos da empresa, que compreendem seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente. Depois de analisar os recursos à disposição da organização, pode-se examinar a razão de ser e existir da empresa, chamada de missão organizacional, bem como de seus desdobramentos em objetivos gerais e específicos (WRIGHT *et al.*, 2011).

Dentro do modelo de administração estratégica tem-se a terceira etapa que é a de formulação de estratégias, subdividida em três níveis. O primeiro nível é o empresarial, seguido do nível de unidade do negócio e por fim o nível funcional. A estratégia a nível empresarial é aquela formulada para toda a empresa. A estratégia de unidade de negócio, só é válida para as corporações, pois são avaliadas cada estrutura do portfólio empresarial devido à complexidade de seus subsistemas, que possuem mercado e concorrentes diferenciados em cada unidade. As estratégias funcionais, por sua vez, são as estratégias de nível tático, as de cada departamento da organização. Elas devem estar interrelacionadas e representar um desdobramento da estratégia da organização (ou das unidades de negócio. (WRIGHT *et al.*, 2011, p. 228).

A quarta etapa do modelo de administração estratégica de Wright *et al* (2011) versa sobre a implementação das estratégias nos três níveis abordados. Para se obter uma estratégia de sucesso, é necessário que sua implementação se dê da melhor forma possível, levando em

conta a estrutura organizacional característica da empresa “e de que modo as variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa”, segundo Wright *et al.* (2011, p. 267).

A última etapa deste processo está relacionada com o controle da estratégia implementada, ou seja,

Determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos. (WRIGHT *et al.*, 2011, p. 339).

Esta etapa de controle estratégico é verificada de forma contínua, e caso a estratégia não esteja trazendo os resultados esperados para a organização é passível que se busque novas formas de atuar no mercado para garantir tais resultados almejados para a empresa.

Dado o ambiente complexo e dinâmico em que as organizações estão inseridas atualmente, a gestão estratégica vem para criar valor para todos seus *stakeholders*.

Segundo Machado (2014, p. 09),

Para que seja eficaz e gere benefícios para a organização, o processo de gestão estratégica tem que ser flexível, de forma que na prática organizacional se torne um ciclo contínuo de planejar, fazer acontecer, mudar, aprender, adequar e adaptar.

Para assegurar que o processo de gestão estratégica seja eficiente e eficaz, deve-se ter foco em três componentes fundamentais: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento (MACHADO, 2014).

Segundo a autora, a visão sistêmica está relacionada “à capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho da mesma” (MACHADO, 2014, p.09). Essa sensibilidade de observar como se dá as relações entre as diversas áreas de uma organização e como essas ações se relacionam com o meio externo é um dos fatores que torna um gestor mais completo para atuar na administração de uma empresa, neste mercado dinâmico. É também um fator que condiciona o sucesso das estratégias formuladas. Essas relações podem ser chamadas de “intra e inter organizacionais” e fogem da visão fragmentada de uma empresa ou negócio, pois permite a compreensão do sistema como um todo e a relação de suas forças atuantes.

O pensamento estratégico é a capacidade do gestor de articular ações com foco nas necessidades da organização, de forma estratégica e articulada. Como relata Machado (2014, p.11), o pensamento estratégico é decorrência da visão sistêmica, pois “na prática, o gestor que desenvolve visão sistêmica, sabe o que é prioritário e estratégico para o desempenho da organização”. É este pensar estrategicamente que vai diferenciar a tomada de decisão dentro de uma organização, pois o gestor deve ter compreensão de toda a realidade organizacional e das necessidades que a mesma possui para gerar melhores resultados.

O último componente desta tríade é o planejamento, que não deve ser visto como um fim da gestão estratégica, mas sim como um meio para alcançá-la. Assim, o planejamento pode ser compreendido como uma ferramenta da gestão estratégica, servindo de apoio ao processo de formulação de objetivos e estratégias nas organizações, além de seu desdobramento em metas e planos de ação (MACHADO, 2014).

Esses três elementos combinados não garantem por si só a eficácia e o bom desempenho de uma organização, mas certamente dão maiores condições para que essas obtenham sucesso dentro do ambiente competitivo de mercado. A visão sistêmica e o pensamento estratégico são os elementos responsáveis por permitir que o gestor utilize o planejamento como forma de apoio, entretanto, em médias e pequenas empresas, esse planejamento pode não ser utilizado de maneira formal ou consciente. Muitas das vezes essas empresas obtêm sucesso pela capacidade do gestor de perceber o sistema complexo e as relações que se dão dentro dele. Aqui, o perfil e a capacidade de pensar de maneira estratégica são fundamentais para o sucesso de um empreendimento, que em parte pode se dar sem um planejamento formal, ou seja, sem metas e objetivos bem delimitados e sem planos de ação bem definidos.

O caso de pequenas e médias empresas se diferencia das grandes organizações que possuem três níveis estratégicos e uma estrutura mais robusta e hierarquizada, onde os planos devem ser bem definidos e divulgados, a fim de garantir a essência e o foco do negócio. Nestas empresas, a estratégia principal é formulada no nível corporativo e vem se desdobrando nas unidades de negócio e, por fim, nas estruturas funcionais. Todos esses desdobramentos são feitos de forma consciente e delimitada e o que se pode observar é a alta administração, composta por uma cúpula de pessoas, pensando de forma estratégica toda a corporação, enquanto nas médias e pequenas empresas tem-se a figura do gestor principal como estrategista e responsável por todas as decisões tomadas dentro da organização.

A palavra estratégia é muito antiga, diversos conceitos surgiram ao longo do tempo para caracterizar o termo. Apesar de existirem divergências entre as estruturas de grandes e pequenas empresas, a gestão estratégica e a estratégia em si é um dos fatores que garantem vantagens competitivas para as organizações no mercado.

Uma vez apresentada as principais características da gestão estratégica, a próxima seção irá abordar o conceito de estratégia em si.

2.2 A DIVERSIDADE DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra “estratégia” é derivada do grego *strategia*, que também pode significar métodos ou planos para se alcançar determinado objetivo. Ela se originou durante as guerras há quase 3.000 anos com o estrategista e militar, General Sun Tzu. Ele escreveu o livro “A arte da guerra”, no século IV a.C, no qual tratava o termo estratégia como os movimentos e decisões tomadas durante os períodos de guerra para superar seus inimigos. (TZU, 2006).

Segundo Wright et al. (2011, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Analogamente surgiram com o tempo diversas definições sobre o termo, não existindo, portanto, uma definição única, universalmente aceita, pois cada autor ou pesquisador tem sua corrente de pensamento e sua abordagem, uma vez que esse termo é utilizado em diversas áreas de estudo.

No ambiente empresarial, os estudos acerca da estratégia e de sua formulação começaram a tomar forma na década de 50, nos Estados Unidos, impulsionados pelo aumento da competitividade entre as indústrias. Esses diversos pontos de vistas podem ser observados no quadro 1, que apresenta exemplos de formas diferenciadas de entender a estratégia, de acordo com cada autor (NICOLAU, 2001).

Quadro 1: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

AUTOR	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Chandler	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e o seu ecossistema.
Porter	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Fonte: adaptado de Nicolau (2001, p. 4 a 6).

Como demonstrado, o conceito acerca da palavra estratégia não possui um consenso sobre sua definição, cada autor aborda o mesmo de maneiras diversas. Mintzberg *et al.* (2010) apresentam cinco definições sobre estratégia, com a intenção de “ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24), uma vez que o reconhecimento das múltiplas definições pode alavancar a tomada de decisões dos gestores. As cinco definições são apresentadas como os cinco P’s para a Estratégia: plano, padrão, posição, perspectivas e pretexto.

O primeiro P, de plano, apresenta a definição mais consensual do termo estratégia, pois é algo que muitos gestores utilizam e nem mesmo se dão conta de que estão raciocinando estrategicamente. Para Mintzberg *et al.* (2010, p. 24), estratégia pode ser definida como um plano, ou algo equivalente a “uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Importante frisar que a estratégia como um plano tem como foco o futuro a ser realizado, definindo um objetivo, atividade fim, e os meios para se atingir tal objetivo, que nada mais é que o desdobramento das estratégias.

O segundo P é o da estratégia como padrão, que se difere do plano por focalizar no comportamento passado, é o olhar para trás, para o que foi realizado, a fim de observar as estratégias e ações que deram certo e aprender com as que não obtiveram os resultados esperados. Nesse sentido, a estratégia como padrão leva a repetição de estratégias que deram certo no passado.

Os dois primeiros P’s abordados, onde o P de plano tem visão para o futuro, e o P de padrão relaciona-se às práticas realizadas no passado, como forma de gerar aprendizado.

O P de posição é o terceiro a ser abordado. Ele pode ser compatível com qualquer outra definição de estratégia, pois representa “um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24). Aqui, pode-se observar, olhando da perspectiva empresarial, o ponto onde a empresa se localiza no setor e onde seus produtos se relacionam com seus clientes, olhando para fora da organização.

O quarto P, de perspectiva, trata do interior da organização, da identidade criada ao longo do tempo e que pode ser descrita no modo como seus gestores pensam e observam a grande visão da empresa. “Estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG *et al.*, 2010), ou seja, é a forma de pensar o negócio, a maneira como as ações são tomadas e como se dá as relações internas e externas através da cultura criada.

A estratégia como posição, pode ser caracterizada por onde os gestores observam onde a empresa está posicionada, olhando para baixo, enquanto o P de perspectiva é intangível, é a forma de pensar a ideia de negócio da organização e suas estratégias, que foi, portanto, associado ao olhar para cima.

Por fim, tem-se o último P da estratégia, que é o de pretexto e possui definição no livro safári da estratégia:

Estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, da mesma forma, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 29).

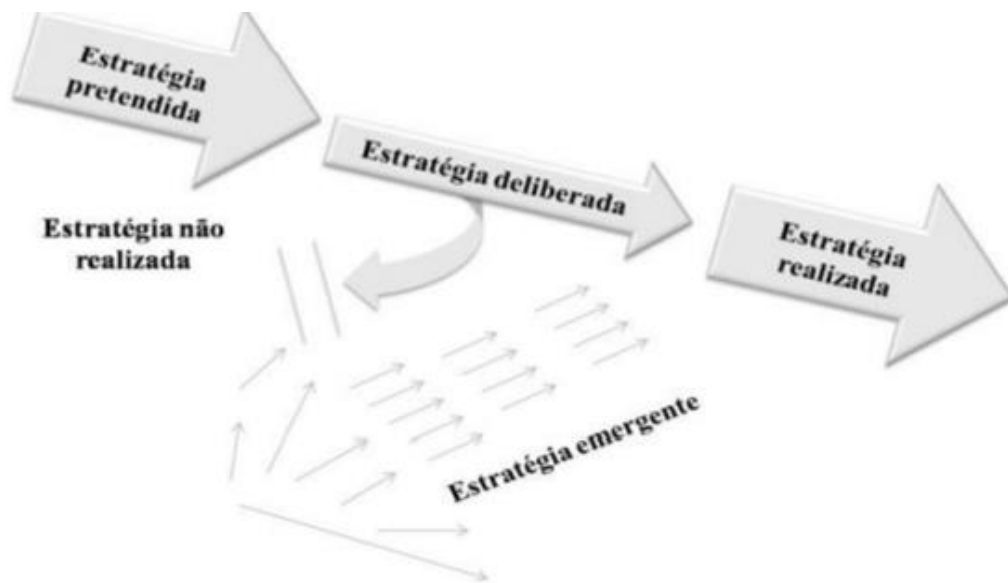
Sendo assim, a estratégia como um pretexto é apenas um movimento realizado para ludibriar a concorrência, que pode ser impelida a trocar a sua estratégia por acreditar no movimento realizado por outra.

Após apresentar os 5 P’s abordados por Mintzberg *et al.* (2010), pode-se distinguir a diferença entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

É preciso observar que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, ou seja, se tudo o que foi realizado veio de apenas uma única intenção prévia, a estratégia realizada é igual à pretendida, portanto, deliberada. Porém, é possível notar que nem toda estratégia é implementada da forma como se imaginou inicialmente.

Durante o percurso, algumas partes da estratégia são deixadas de lado e não são implementadas, elas se chamam estratégias não realizadas. Neste processo, pode ocorrer a inserção de novas estratégias, através do qual são implementadas estratégias emergentes, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido, porém foi colocado em ação. A Figura 2 ilustra este processo.

Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010, p. 26).

Uma vez que as questões sobre o conceito de estratégia foram apresentadas, pode-se abordar os estudos sobre a formulação de estratégias nas organizações. O que será feito na próxima seção.

2.3 OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Encontram-se na literatura diversos estudos sobre formulação da estratégia, onde cada um deles possui uma abordagem própria, ou seja, uma forma única de apresentar como se dá o processo de formação da estratégia. O trabalho desenvolvido por Mintzberg *et al* (2010) elenca a formulação da estratégia em dez escolas, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2: Escolas de formulação de estratégia

Escola	Natureza	Visão da formulação da estratégia
Design	Escolas prescritivas	Concepção
Planejamento		Formal
Posicionamento		Analítico
Empreendedora	Escolas descritivas	Visionário
Cognitiva		Mental
Aprendizado		Emergente
Poder		Negociação
Cultural		Coletivo
Ambiental		Reativo
Configuração	Ambas	Transformação

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 20).

Observa-se que Mintzberg *et al.* (2010) buscaram reunir através destas dez escolas, as principais abordagens sobre o processo de formulação de estratégia.

Assim, de natureza prescritiva, as escolas de design, de planejamento e de posicionamento possuem a característica comum de se preocuparem em como as estratégias devem ser formuladas, ao invés de se preocuparem em como elas se formam. Essas escolas se atentam em ensinar como as organizações devem formular as estratégias, como prescrever, assim como se faz com o processo de receita de um bolo, onde se observa um passo a passo e o que deve ser feito em cada etapa.

A escola do design aborda a formulação da estratégia como um processo de concepção. Nela, foi criado um modelo básico de formulação de estratégia, com foco na avaliação tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo à organização, revelando as ameaças e oportunidades bem como avaliando pontos fortes e fracos da mesma. A partir desta análise surgiu a matriz SWOT, amplamente utilizada no estudo do ambiente organizacional. Para esta escola, o executivo principal é o único a deliberar as estratégias da organização, ou seja, é ele quem concebe o processo de formulação da estratégia.

A segunda escola, de Planejamento, observa a formulação de estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático (MINTZBERG *et al.*, 2010). Assim, o procedimento de formulação da estratégia é formal e segue uma sequência de etapas, controladas, conscientes e de responsabilidade dos planejadores e não somente do executivo principal da organização.

A terceira escola prescritiva é a de Posicionamento e trata a formulação da estratégia como um processo analítico, com foco na seleção de posições estratégicas do mercado (MINTZBERG *et al.*, 2010). Dentro desta escola, pode-se observar os estudos de Michael Porter a partir de 1980, com o modelo das cinco forças de Porter, as estratégias genéricas de Porter e a cadeia de valor como principais ferramentas para análise ambiental, que fornecem subsídios para neste caso, escolher a melhor estratégia a ser seguida pela organização.

As seis escolas descritivas, por sua vez, são as que se preocupam com os aspectos específicos do processo de formulação e vão a campo para descrever como as estratégias são de fato formuladas nas organizações. Portanto, nestas escolas, há uma preocupação com a compreensão e descrição de como são formuladas as estratégias.

A primeira escola, empreendedora, tem como característica principal a ideia de que a formulação de estratégia é um processo visionário, comandada pelo executivo principal da organização. Esse processo visionário tende a ser pessoal. Sendo assim, é carregada de elementos do empreendedor líder, como intuição, julgamento, sabedoria e experiência, segundo os autores Mintzberg *et al.* (2010). Essa visão pode ser descrita como “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 precisava ser feito” Mintzberg *et al.* (2010, p. 128).

Se por um lado, uma estratégia pode ser formulada a partir dos traços de um indivíduo, o empreendedor líder, por outro, na escola Cognitiva, o foco é entender como funciona a mente do estrategista. (MINTZBERG *et al.*, 2010).

A Escola de Aprendizado, também descritiva, teve origem durante a década de 80 e defende a ideia que a formulação de estratégia é um processo emergente, ou seja, é um processo que nunca surge de forma intencional, Surge na verdade com o aprendizado, onde pode-se observar uma administração por mudanças, uma vez que o ambiente se encontra em constantes modificações.

Para esta escola não há uma única cabeça pensando e articulando todo o processo de formulação da estratégia. Este processo emergente pode ocorrer em qualquer nível da organização e não surge de forma intencional, onde se aprende com o passado, alterando até mesmo seu padrão de trabalho.

Neste ponto, “as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes. Tomadas em conjunto ao longo do tempo,

essas pequenas alterações frequentemente produzem grandes mudanças de direção” (MINTZBERG *et al.* 2010, p. 177).

Avançando no estudo das escolas, tem-se a Escola de Poder, onde o processo de formulação da estratégia é visto como um processo de negociação. Como observado pelos autores Mintzberg *et al.* (2010), as relações de poder cercam as organizações e elas também podem inspirá-las. Assim como na política, o jogo de poder é fundamental para o sucesso de uma estratégia, pois é através desta barganha de interesses que se dá o caminho a ser seguido pela organização.

A Escola Cultural, por sua vez, tem a característica de ser vista como um processo coletivo, uma vez que a cultura junta uma coleção de indivíduos com interesse em comum. Sendo assim, o processo de formulação da estratégia sofre interferência de diversos indivíduos pertencentes à organização, que contribuem para a construção da estratégia.

Por fim, tem-se a Escola Ambiental, que aborda a formulação da estratégia como um processo reativo, onde a organização reage a estímulos externos. Aqui, o ambiente externo é quem dita às estratégias, sendo fator fundamental para formulação das mesmas.

Completando as dez escolas abordadas pelos autores Mintzberg *et al.* (2010), encontra-se a Escola de Configuração, que não é caracterizada somente como prescritiva ou descritiva, mas sim por ser um mix de pensamentos entre as duas vertentes. Para esta escola, o processo de formulação da estratégia é visto como um processo de transformação, necessário para garantir ou pelo menos alavancar o sucesso de uma estratégia. “A escola de configuração faz isso: descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 290).

Para resumir as dez escolas abordadas, tem-se o quadro 3 a seguir, que descreve algumas características essenciais da dimensão dessas dez escolas, dentre elas a mensagem que cada uma pretende passar e a mensagem que é percebida, bem como a visão de estratégia como e quem é seu agente principal.

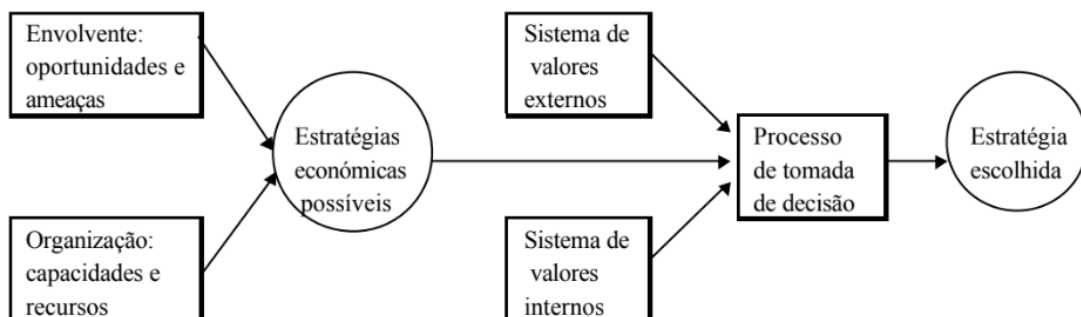
Quadro 3: Características/Dimensões das dez escolas.

Dimensões das dez escolas				
	Pretende-se	Percebe-se	Estratégia como	Agente principal
Design	Adequar	Pensar	Perspectiva planejada	Executivo principal
Planejamento	Formalizar	Programar	Planos	Planejadores
Posicionamento	Analisar	Calcular	Posições genéricas	Analistas
Empreendedora	Pressentir	Centralizar	Perspectiva única	O líder
Cognitiva	Estruturar	Imaginar	Perspectiva mental	A mente
Aprendizagem	Aprender	Jogar	Padrões	Aprendizes
Poder	Agarrar	Ocultar	Manobras	Quem detém poder
Cultural	Aglutinar	Perpetuar	Coletivo	Coletividade
Ambiental	Lutar	Capitular	Nichos	“Ambiente”
Configuração	Integrar	Agregar	Qualquer	Qualquer

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 332 a 337).

Para complementar e finalizar esta seção sobre os processos de formulação de estratégias nas organizações cabe apresentar as ideias de Nicolau (2010). Com base nos estudos realizados sobre o tema, a autora resume as propostas das diferentes abordagens em três processos de formulação da estratégia: processo racional e formal; processo negociado; processo em construção permanente. (NICOLAU, 2001, p. 9)

O primeiro processo, racional e formal, reúne as propostas das Escolas Prescritivas, descritas anteriormente. Observa-se que neste processo, a estratégia é econômica, ou seja, é orientada para a geração de lucro, como demonstrado na figura 3 a seguir.

Figura 3: Formação da estratégia como um processo racional

Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

O segundo processo apresentado pela autora é o processo negociado. Nele, são consideradas as dimensões sociais e políticas da formulação de estratégia. Pode-se fazer relação entre o que Nicolau (2001) apresenta em seu artigo e algumas características predominantes das Escolas de Poder, Cultural e Ambiental, abordadas por Mintzberg *et al.* (2010). A autora afirma que no processo negociado de formulação de estratégia, “(...) 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). No entanto, é preciso observar que na proposta da autora, considera-se o uso do planeamento, mas de uma maneira mais flexível. A figura 4 a seguir traz uma representação dessa ideia.

Figura 4: Formação da estratégia como um processo negociado



Fonte: Nicolau (2001, p. 11)

O terceiro processo de formulação de estratégia apresentado por Nicolau (2001) é o em construção permanente. Nele, a estratégia é desenvolvida com base nas experiências e competências da organização, na medida em que o ambiente exige mudanças. Nas palavras da autora,

(...) em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do meio envolvente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Vai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. As acções que se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configura uma estratégia (NICOLAU, 2001, p. 12).

É possível, então, fazer uma correlação entre o processo de formação de estratégia em construção permanente com algumas características das Escolas de Aprendizado e Empreendedora, abordadas por Mintzberg *et al.* (2010).

Por fim, é preciso chamar a atenção para o fato de Nicolau (2001) deixar claro que esses três processos não são mutuamente excludentes. Eles podem ser combinados ao longo do tempo, de acordo com o contexto e realidade da organização. A autora explica que

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).

Uma vez que foram apresentadas as principais questões relativas ao conceito e ao processo de formulação de estratégia, a próxima seção irá abordar estas questões no contexto das pequenas empresas.

2.4 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA

Conhecidas como geradoras de novos empregos, as pequenas e médias empresas despertam atenção de estudiosos, que acreditam que aprimorar o conhecimento sobre este tipo de organização pode auxiliá-las e evitar que cheguem à falência. (LEONE, 1999)

Dentro dessa ideia, pode-se dizer que compreender como as estratégias são formadas nas empresas de pequeno porte torna-se importante, pois em geral as prescrições sobre processos de formulação de estratégias são orientadas para as grandes organizações e, por isso, não se aplicam à realidade das pequenas empresas.

Para que haja uma maior compreensão a este respeito, a próxima seção irá apresentar as características deste tipo de empreendimento.

2.4.1 Características e peculiaridades da pequena empresa

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apresenta em seu site, os critérios para classificação das empresas de acordo com o porte. Esta classificação pode ser realizada em função de faturamento bruto anual do negócio ou do número de funcionários. As empresas de pequeno porte (EPP) são as que apresentam um faturamento bruto anual de até R\$ 4.800.000,00.

Com relação à classificação de acordo com o número de funcionários, na Indústria, considera-se uma EPP as que possuem de 20 a 99 empregados. No setor de comércio e serviços, são empresas de pequeno porte aquelas que apresentam 10 a 49 empregados. (SEBRAE, 2019)

Para além da classificação acima apresentada, importa conhecer as principais características e peculiaridades das empresas de pequeno porte.

Segundo Leone (1999), essas pequenas empresas apresentam algumas especificidades como a estrutura simples e enxuta e o alto grau de centralização do poder na figura do empresário. A estrutura enxuta não requer divisões administrativas, permitindo que o empresário acompanhe de forma direta e próxima os processos de trabalho conduzidos pelos funcionários. Além disso, ela implica em menores custos. Esta característica leva a uma das peculiaridades de gestão, o nível estratégico e o nível operacional basicamente encontram-se muito próximos, o que permite ao empresário manter um canal de comunicação informal e direto com todos na empresa. A autora também explica que essa maior proximidade entre as pessoas leva à criação de laços informais e, conseqüentemente, de uma cultura organizacional forte (LEONE, 1999).

Ao abordar as características específicas (especificidades) de uma pequena empresa, Leone (1999) as divide em: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais, tal como apresentado no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Especificidades organizacionais.

Primeira via – Algumas especificidades organizacionais.
Possuem menor controle do ambiente externo, fazendo com que fiquem dependentes do pequeno capital que possuem;
Nas pequenas empresas a estratégia é intuitiva e o proprietário dirigente está próximo dos funcionários para explicar todas as mudanças;
O proprietário consegue ter um vínculo direto com os clientes, para que consiga saber dos gostos e necessidades dos mesmos.
Segunda via – Algumas especificidades decisórias.
As decisões tomadas são baseadas na experiência, na intuição ou julgamento do proprietário-dirigente.

<p>O proprietário é o único tomador de decisões e assume toda a responsabilidade, possuindo uma decisão efetiva e pessoal.</p> <p>Os circuitos decisoriais são curtos, tal fato pode explicar o grande sucesso de algumas empresas, mas também prejuízos por usar estratégias erradas. O poder de direção é centralizado e localizado.</p>
<p>Terceira via – Algumas especificidades individuais.</p>
<p>As pequenas empresas possuem como característica o papel de um só representante na organização, sendo o proprietário-dirigente ou o empreendedor.</p>
<p>O dirigente da pequena empresa tem como perfil de um estrategista que corre riscos do que um administrador-gestor que busca aplicar uma estratégia minimizando os riscos.</p>
<p>O dirigente da pequena empresa trabalha buscando o estreitamento de relações com seus funcionários, caracterizando o comportamento do dirigente egocêntrico e paternalista.</p>

Fonte: Leone (1999, p.93).

No quadro anterior podemos observar as variações quanto às vias de especificidades organizacionais, enquanto no quadro 5, pode-se identificar um panorama geral das características e especificidades de um modelo organizacional de uma pequena empresa.

Quadro 5: Especificidade de uma pequena empresa.

Especificidades organizacionais
• Pobreza de recursos;
• Gestão centralizada;
• Situação extra-organizacional incontrolável;
• Fraca maturidade organizacional;
• Fraqueza das partes no mercado;
• Estrutura simples e leve;
• Ausência da atividade de planejamento formal;
• Fraca especialização;
• Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
• Sistema de informações simples.

Especificidades decisoriais
• Tomada de decisão intuitiva;
• Horizonte temporal de curto prazo;
• Inexistência de dados quantitativos;
• Alto grau de autonomia decisoria;
• Racionalidades econômicas, políticas e familiar.
Especificidades individuais
• Onipotência do proprietário-dirigente;
• Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
• Dependência ante certos empregados;
• Influência pessoal do proprietário dirigente;
• Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
• Propriedade dos capitais;
• Propensão a riscos calculados.

Fonte: Leone (1999, p.93).

Essas especificidades se dão em três diferentes níveis. Segundo Leone (1999), o primeiro é o nível organizacional, que é da organização como um todo, como funciona seu modelo de gestão, se possuem muitos recursos ou não e como se dá sua estrutura. O segundo nível é o decisoria, que aborda o sistema de tomada de decisões na empresa, que nas pequenas empresas é muito intuitivo e é exemplificado pela inexistência de dados quantitativos. Por fim, o nível individual é aquele que dentro das pequenas empresas possui grande relevância, devido à pequena distância entre os níveis hierárquicos de comando.

Pode-se observar que a centralização das decisões em uma única figura evidencia que em uma pequena empresa há fortemente a marca pessoal do gestor, onde a empresa incorpora valores e modos operandi para resolução de problemas, conforme o pensamento do mesmo. Essa influência da dimensão pessoal sobre a empresa é significativa, a ponto de que haja uma simbiose entre as contas pessoais e da empresa, ou seja, não há uma separação clara das contas e bens pessoa física e pessoa jurídica.

2.4.2 O Processo de criação de estratégias nas Pequenas Empresas

Em função das características e peculiaridades da estrutura de gestão de uma pequena empresa, o processo de formulação de estratégia neste tipo de empresa também é diferenciado.

Existem alguns estudos sobre a estratégia nas pequenas empresas que destacam a inexistência de um processo formal e estruturado de planejamento estratégico nessas empresas. Entretanto, outra característica marcante dessas empresas é a restrição de recursos, o que as torna mais vulneráveis aos erros de gestão e de variações de rendimento financeiro do que as grandes empresas (LIMA, 2010).

Partindo do pressuposto de que os processos administrativos são centralizados nos proprietários-dirigentes e que os mesmos possuem critérios de decisões que não são completamente racionais, pode-se concluir que quanto menos racionais as decisões, mais intuitivas elas podem ser. A decisão intuitiva é caracterizada pela incapacidade de explicação do tomador, confiando assim em sua intuição e levando em consideração a sua experiência (LIMA, *et al.*, 2013).

Segundo Lima (2010), diferentes pesquisas apontam que os proprietários-dirigentes raramente utilizam o planejamento estratégico, entretanto buscam desenvolver as estratégias de acordo com suas necessidades.

Nas pequenas empresas também é possível identificar que “a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção” (LEONE, 1999, p. 92).

Como já indicado, as pequenas empresas possuem, geralmente, uma gestão muito centralizada em uma única figura, seja ele um gerente geral ou o proprietário do empreendimento. Essa característica torna a estrutura menos burocratizada e auxilia na velocidade da mudança de direção da empresa. A tomada de decisão nesse tipo de empresa é baseada na experiência do proprietário-dirigente, que de modo semiconsciente e informal vai delineado a formulação das estratégias.

A tomada de decisão dentro da empresa de pequeno porte é dada de forma intuitiva como visto nas especificidades de uma EPP, muitas vezes por que não se tem sistemas de auxílio à tomada de decisão, que formam uma base de dados quantitativos e séries históricas que possivelmente poderiam auxiliar nas formulações estratégicas, que são tomadas em maioria nessas empresas pelo “*feeling*” do gestor.

Dentro desta perspectiva de que o processo de tomada de decisão (formulação) sobre as estratégias na pequena empresa ocorre de forma semiconsciente, Lima (2000) defende a ideia que o pequeno empresário aprende sobre estratégia durante a ação. O autor denomina este processo de formação de estratégia de processo de *reflection-in-action*.

Este pode ser definido como um processo de “aprendizado informal e natural que ocorre espontaneamente com a pessoa que, ao mesmo tempo, age e procura respostas para problemas não habituais que surgem no decorrer da ação empreendida” (LIMA, 2000, p. 7).

A *reflection-in-action* muitas vezes decorre do fato de que o empresário não está envolvido apenas na formulação da estratégia, mas também se vê coordenando o lado operacional da empresa, e a partir do momento que ele não separa elaboração de implementação sua tomada de decisão vem acompanhada do problema a ser resolvido.

Para solucionar tal problema, o empresário faz uma análise da situação pela qual está passando e compara com um momento já vivenciado. Assim, com base nas experiências passadas e lições aprendidas, ele retira embasamento para a tomada de decisão dentro da organização.

Algumas condições especiais e particulares da pequena empresa são necessárias para caracterizar o termo. Para isso, foram levantadas por Seibert (1999 *apud* LIMA, 2000, p. 09) cinco condições: Pressão do trabalho, caracterizada pela falta de tempo do gestor em refletir previamente sobre as ações. A autonomia, pois a reflexão durante a ação só ocorrerá se o próprio empresário for quem realiza a tomada de decisão. Interações regulares com outras pessoas, que permite ao tomador de ação um suporte coletivo à aprendizagem, favorecendo a *reflection-in-action*. Outra condição é a solidão momentânea, que ocorre quando o empresário tomador de ação consegue se enxergar com breves espaços de tempos, não programados, para pensar, como por exemplo, no momento em que se está indo tomar um rápido café ou uma ida ao *toilete*. Por fim, se tem o *Feedback* como condição especial, que pode partir tanto de clientes internos, externos, fornecedores e das suas próprias ações já realizadas ao longo do tempo.

O próximo capítulo do trabalho se trata dos aspectos metodológicos do mesmo, evidenciado pela metodologia utilizada para realizar a coleta de dados e posteriores análises das informações acerca da formulação de estratégia em pequenas empresas.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo analisar como ocorre a formação de estratégias em uma pequena empresa ao longo de seus anos de existência. Para se atingir este objetivo foi elaborada uma pesquisa qualitativa, que pode ser definida como:

A que se fundamenta de forma primordial em análises qualitativas, caracterizando assim, pela não utilização de instrumento estatístico na análise de dados. Esse tipo de análise tem como base conhecimentos teórico-empíricos, permitindo atribuir cientificidade (ZANELLA, 2009, p. 75).

A pesquisa teve caráter descritivo para que seja possível identificar e descrever como ocorre o processo de formulação de estratégias na empresa pesquisada. O autor Gil (2007) defende que a pesquisa descritiva tem como princípio, como o próprio nome indica, a descrição com fidelidade dos fatos e acontecimentos da situação escolhida.

O método escolhido para a realização deste trabalho é o estudo de caso, que foi realizado na empresa Mister Carnes. Este método foi escolhido para que seja possível entender de uma forma mais abrangente a empresa. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é usado quando o pesquisador analisa uma realidade utilizando o “como” e o “por que” quando se tem muito pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto.

Zanella (2009, p. 86) defende que o estudo de caso tem como característica principal a profundidade do estudo:

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e observação participante. A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir da verificação de pesquisas que já foram concluídas e publicadas, através de meio eletrônico ou meios escritos, seja ela em jornais, livros ou até mesmo páginas na *web*. Para Gil (2007, p.44), “são os exemplos mais presentes nesse tipo de pesquisa: investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema central”.

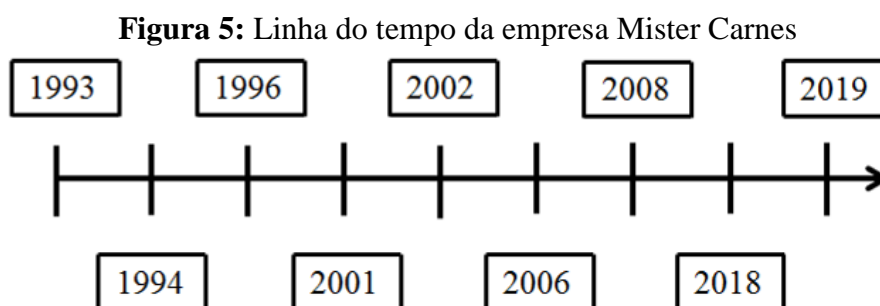
A observação participante consiste no fato de que o observador observa e participa diretamente na situação, isto é, há influência no contexto analisado. Há controvérsias sobre esse tipo de observação, uma vez que esse tipo de técnica não reduz a interferência do observador no observado GIL (2007).

A entrevista aplicada foi semiestruturada, pois será elaborado um roteiro de perguntas a serem realizadas, entretanto, caso haja necessidade, pode-se ocorrer mudanças de roteiro da entrevista, permitindo maior autonomia ao entrevistado e também ao entrevistador. Para Duarte (2004), as entrevistas são importantes para o mapeamento de práticas, crenças e valores específicos e delimitados, entretanto os conflitos e contradições não estão explícitos claramente.

Uma vez que o estudo será realizado com base em apenas uma empresa, pode-se dizer que o presente trabalho terá foco em um único empresário, o proprietário do Mister Carnes.

A análise de conteúdo será utilizada como técnica de estudo para os dados obtidos na pesquisa, com a finalidade de compreender a história do empreendimento, assim como os acontecimentos que afetaram o empreendimento e as estratégias estabelecidas pelo proprietário ao longo dos anos da empresa.

Para que fosse possível compreender de uma forma mais organizada os dados fornecidos pelo proprietário, foi feita uma linha do tempo da empresa Mister Carnes, desde o momento de sua criação até a atualidade, relacionando os acontecimentos envolvendo a empresa e os marcos históricos, assim como demonstrado na figura 5.



Fonte: Desenvolvido pelo autor baseada na entrevista com Sr. Viana.

O quadro 6 a seguir apresenta os eventos considerados marcos em cada ano indicado na Linha do tempo da história da empresa.

A partir da criação da linha do tempo, que evidencia os principais marcos da história da empresa desde o ano de 1993, ano de sua abertura, foi possível organizar uma estrutura para a análise dos resultados obtidos na pesquisa, tal como apresentada no quadro 7.

Quadro 6: Eventos da Linha do Tempo da empresa Mister Carnes

ANOS	EVENTOS/MARCOS
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da empresa (uma pequena loja com apenas 4 funcionários) • Impeachment do Presidente Fernando Collor de Mello e início do governo de Itamar Franco.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do Negócio.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma da loja. • Período de crescimento do negócio.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento máximo do negócio. • Mudança para uma loja maior.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Período de novo crescimento do negócio. • Início do governo Lula.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Reelection do presidente Lula. • Capacidade máxima de crescimento e até hoje está em manutenção.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação do espaço físico do açougue.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada do sobrinho do proprietário na empresa; • Reestruturação dos processos administrativos.
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Período de manutenção do negócio e estratégia de vendas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na entrevista com Sr. Viana

O quadro 7 se apresenta em três colunas: as fases da história da empresa; períodos de acontecimentos das fases e as categorias de análise.

As fases de história da empresa foram separadas em três: Os antecedentes à abertura do negócio, a condução do negócio ao longo dos anos e a formulação das estratégias e perspectivas futuras.

Os antecedentes à abertura do negócio podem ser divididos em dois momentos. O primeiro aborda a trajetória de vida do empresário antes de se iniciar o empreendimento, e o segundo as origens do empreendimento em si.

Na fase de “Condução do Negócio e Formulação das Estratégias”, pôde se observar três momentos relevantes para à organização: Abertura e Consolidação (1993 a 1995); Crescimento e Manutenção do Negócio (1996 a 2007); e Manutenção do Negócio e reestruturação (2008 a 2019). Para capturar elementos relevantes de cada fase, foram elaboradas e aplicadas entrevistas semiestruturadas com o proprietário.

Quadro 7: Estrutura para a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

Fases da história da empresa	Períodos identificados em cada fase	Categorias de análise
Antecedentes à abertura do negócio	Trajectoria de vida do empresário: Aborda como era a vida do proprietário antes da abertura da empresa	Contexto
	Origens do Negócio: Contempla os principais aspectos que serviram de base para a abertura da empresa	
Condução do negócio e formulação das estratégias	Abertura, Consolidação e Manutenção do negócio (1993 a 2000): abrange os primeiros anos do empreendimento e os principais desafios enfrentados pelo empresário.	Contexto, identificação das ações estratégicas e tendências
	Mudança de Endereço, Crescimento e Manutenção do Negócio (2001 a 2007): compreende o período de mudança de endereço, de crescimento do empreendimento e os esforços para a manutenção do negócio.	Contexto, identificação das ações estratégicas e tendências
	Manutenção do Negócio e reestruturação (2008 a 2019): abrange o período em que para garantir a manutenção do empreendimento, o empresário realizou a reestruturação do espaço físico e dos processos administrativos.	Contexto, identificação das ações estratégicas e tendências
Perspectivas futuras	Refere-se às expectativas do proprietário em relação do futuro do negócio	Contexto e tendências

Fonte: Adaptado de Maciel (2006)⁴.

Por fim, definiu-se que as perspectivas futuras do empresário acerca do empreendimento seriam relevantes para se explicar as expectativas do mesmo em relação ao futuro do negócio foco do estudo.

Foram pré-definidas quatro categorias que enquadraram as fases acima, são elas: contexto, que expõe os principais acontecimentos e eventos nos períodos indicados; identificação das ações estratégicas, que busca descrever as estratégias usadas na empresa em

⁴ A estrutura acima apresentada, com a definição das fases, períodos e categorias de análise, utilizadas para apresentação e análise dos resultados foi definida a partir de pesquisas realizadas pela Prof.ª Dr.ª Márcia Machado, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFJF. Esta estrutura vem sendo aperfeiçoada e adaptada para novos trabalhos de orientação ou de pesquisa desde quando a professora orientou o trabalho de Maciel (2006).

cada período identificado; tendências, que corresponde às perspectivas futuras e expectativas com relação á empresa do ponto de vista do empresário.

Para examinar os resultados obtidos através da entrevista, será realizado um entrelaçamento das três categorias acima citadas. Terá como objetivo averiguar a relação entre o ramo de atuação da empresa e o ambiente no qual está inserida, a meta do gestor em cada período, as ações diárias exercidas pelos proprietários e as ações estratégicas realizadas em cada intervalo de tempo analisado.

Com o entrelaçamento das informações, objetiva-se identificar o processo de formação de estratégias da empresa Mister Carnes.

Foram realizadas, no total, cinco entrevistas com o proprietário do Açougue Mister Carnes. Essas foram realizadas ao longo do primeiro semestre de 2019 e tiveram duração média de vinte minutos cada. As entrevistas foram devidamente gravadas, transcritas e analisadas, conforme a luz do referencial bibliográfico do trabalho. Os roteiros utilizados na entrevista estão em anexo ao final do trabalho.

Na seção seguinte teremos a apresentação dos resultados obtidos durante as entrevistas realizadas e sua posterior análise corroborada com vista no referencial teórico do presente trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Esses resultados serão analisados com base no que foi apresentado no referencial teórico do trabalho. Para isso, o capítulo está dividido nas seguintes seções: apresentação da empresa, antecedentes à abertura do negócio, condução do negócio e formulação das estratégias, perspectivas futuras e análise da formação de estratégia na empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Mister Carnes, estudo de caso do trabalho, encontra-se localizada na Avenida Barão do Rio Branco número 2027, área central do município de Juiz de Fora, MG. Foi fundada no ano de 1993 e pertence ao empresário Reinaldo de Castro Viana.

O empreendimento se enquadra no setor de comércio varejista e possui como negócio a venda de produtos alimentícios, principalmente carnes e alguns tipos de frios. O quadro 8 lista os principais produtos oferecidos pela empresa.

Quadro 8: Principais produtos oferecidos pela empresa Mister Carnes.

Principais produtos
Carnes de boi, porco e frango.
Embutidos (linguiças)
Frios (mozzarella e etc.)

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na entrevista com Sr. Viana

O quadro 9 apresenta os principais fornecedores da empresa e seus principais insumos.

A empresa tem como público alvo pessoas físicas transeuntes que passam em frente à loja, cujo fluxo é intenso. O açougue trata a sazonalidade com ações específicas. Para cada época do ano, existem ações programadas, como, por exemplo, na semana santa, mesmo não sendo costume da empresa a venda de peixes, como bacalhau e filé de pescado, é realizada a comercialização destes produtos na quaresma, atendendo assim a uma demanda sazonal. No natal, aumenta a produção e armazenamento de cortes como o Lombo suíno e o Pernil suíno, que são os produtos mais procurados nessa época do ano.

Quadro 9: Principais fornecedores da empresa Mister Carnes.

Principais fornecedores	Produtos adquiridos
Fripai	Carnes de boi
Distribuidora Marechal Carnes	Carnes de porco
Sadia	Frango e frios
Pifpaf	Frango e frios
Aurora	Frango e frios

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na entrevista com Sr. Viana

Com relação ao controle de qualidade, a empresa ainda não apresenta um sistema padronizado de gestão da qualidade, o qual garante que o lote saia totalmente correto, pois o sistema ainda é informal. Entretanto, ações como a padronização de receitas e testes de qualidade pontuais começaram a ocorrer visando buscar a melhoria dos produtos. O teste de qualidade na empresa não é formalizado, não se tem controle de lotes ou receitas a se seguir, este controle é realizado apenas com inspeção manual e visual pelo próprio responsável da área, ou seja, quem produz avalia as condições do item produzido.

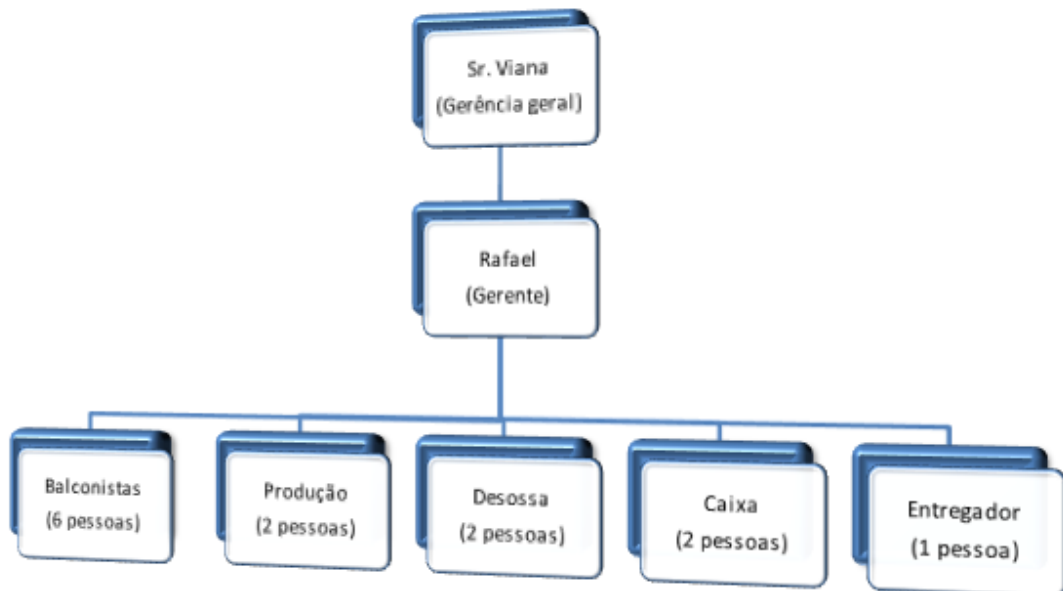
A concorrência no setor frigorífico em Juiz de Fora é muito acirrada, principalmente pelo fato de ter dois açougues próximos, um chamado de “Açougue Jurema” que fica próximo ao empreendimento e o “Açougue Souza e Bartels”, que se localiza na Floriano Peixoto. Porém, atualmente, a maior ameaça para o empreendimento são os supermercados e mercados em geral, que por ofertarem mais serviços, oferecem aos clientes a comodidade de economizar tempo e resolver todas as pendências da casa em um só local. Além desse fato, os grandes mercados possuem maior poder de barganha com seus fornecedores, conseguindo condições melhores de preços para seus clientes finais.

A fidelidade dos clientes é alcançada pela tradição, pois são muitos anos de atuação no mesmo lugar, além da qualidade no atendimento e da qualidade dos produtos, que em geral são fatores que agregam valor ao estabelecimento e geram um ambiente propício de confiança para o consumo.

Atualmente a loja tem dois andares, no andar de baixo fica a área de vendas, no andar de cima fica a área de desossa e produção. A área de produção se divide em sala de produção e câmara de resfriados para armazenamento dos produtos. Há uma sala com estufa para a produção de embutidos e defumados e outra câmara de resfriados para atender à sala da desossa.

Os funcionários da empresa usam corretamente os Equipamentos de Proteção Individual e atuam conforme as leis da vigilância sanitária. A empresa apresenta uma estrutura de funcionários de acordo com o organograma da figura 6.

Figura 6: Organograma do Mister Carnes



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na entrevista com Sr. Viana

A estrutura da organização é atualmente composta por 13 funcionários, um gerente e o proprietário, o Sr. Viana. A próxima seção abordará a história dos antecedentes à abertura do negócio, evidenciado pela trajetória de vida do proprietário/empresário.

4.2 ANTECEDENTES À ABERTURA DO NEGÓCIO

Nesta seção serão apresentadas a trajetória de vida do proprietário e as origens da empresa, para que seja possível compreender melhor os acontecimentos que antecederam a abertura do empreendimento.

4.2.1 Trajetória de vida do proprietário

Reinaldo de Castro Viana, nascido no município de Piau, localizado em Minas Gerais, no ano de 1970, tem origem de família muito humilde, morava com os pais e começou a trabalhar com sete anos junto ao pai nas propriedades da família. Aos 14 anos foi para a cidade de Juiz de Fora para trabalhar em um Açougue com o tio, onde iniciou o aprendizado sobre o segmento de carnes. Foi graças a essa oportunidade, em 1984, dada pelo tio que deu início à vida e aprendizado neste ramo.

O Sr. Viana conta que teve a criação muito atípica e que sua infância foi bem diferente da atualidade, sua mãe era do lar e seu pai, seguiu o caminho do avô, que trabalhava com compra e venda de bois e quase não ficava em casa, sempre viajava.

A situação financeira do tio influenciou de forma positiva o Sr. Viana, que almejava melhorar de vida, pois a vida no campo não era fácil, não apresentava muitas oportunidades e essa chance de trabalhar e aprender com o tio acabou fazendo muita diferença em sua trajetória.

Pela vivência no campo, o Sr. Viana nunca teve grandes expectativas de vida, sabia que as condições da época não eram tão fáceis para progredir e, por isso, ele só queria melhorar sua situação e ajudar sua família.

Completado 14 anos, o Sr. Viana se mudou para Juiz de Fora para morar com o avô, deixando os pais em Piau (MG). Após um ano dessa mudança, já em 1985, o pai se mudou para Juiz de Fora e comprou o primeiro açougue. Aos 16, em 1986, o pai faleceu e o Sr. Viana assumiu o açougue junto com sua mãe, pois era a única forma de sustento da família.

Para que sua vida melhorasse, o Sr. Viana sabia que teria que trabalhar muito, ficar de 12 a 14 horas por dia dentro do açougue para que fosse possível ver as coisas acontecendo e só assim ele conquistaria sua liberdade e independência financeira.

Com relação aos estudos, o Sr. Viana concluiu apenas a sétima série do ensino fundamental e então optou por não estudar mais, mesmo tendo oportunidade, preferiu trabalhar. Não fez cursos na área, porém leu muito, a vida inteira, sobre diversos assuntos,

qualquer leitura o interessava. Considerava que ler era muito importante e, dessa forma, se sentia preparado com informações para chegar onde fosse necessário, tanto na vida profissional, quanto para conversar com conhecidos na cidade.

A principal referência na vida e crescimento profissional do Sr. Viana foi a mãe, que se mudou para Juiz de Fora para trabalhar com o filho e foi um grande incentivo entre os 16 e 18 anos dele. Em 1989 montou o primeiro açougue localizado no bairro Linhares, porém permaneceu pouco tempo no bairro, cerca de um ano e meio. Logo após vendeu seu estabelecimento e foi para o bairro Progresso onde o empreendimento no ramo começou a se consolidar.

Trabalhar arduamente foi o maior aprendizado na vida do Sr. Viana, pois o segmento exige um controle muito eficiente e estar o tempo todo dentro da loja era fundamental para garantir o funcionamento de todas as etapas da produção, desde a chegada das mercadorias até a conclusão da venda.

4.2.2 Origens da Empresa

Para que se possa entender um pouco melhor a experiência adquirida pelo Sr. Viana como empresário, é preciso contar sobre o seu primeiro empreendimento.

Como já relatado, em 1989, o Sr. Viana abriu o seu primeiro açougue, chamado “Açougue Paes e Viana”, em sociedade com um amigo, chamado Vanderlei. Localizado no bairro Progresso, o empreendimento foi um sucesso no início. As receitas eram altas e o giro era considerável para manter o negócio. Porém, como estava localizado em um bairro, o Açougue tinha que ficar muito tempo aberto; sábado até às 21 horas e domingo até às 14 horas.

Apesar do sucesso inicial deste açougue, com o passar do tempo o negócio estagnou, pois não havia mais como crescer. Além disso, por ser uma sociedade, o lucro era dividido e, ainda, havia diferenças e conflitos na maneira de conduzir o empreendimento. Foi então que o Sr. Viana resolveu sair da sociedade. Naquele momento, não houve interesse do sócio em comprar a parte do Sr. Viana no negócio. Ao final do processo, o empresário fez um acordo através do qual recebeu um pagamento no valor que o seu sócio achou interessante e o suficiente para o Sr. Viana não sair no prejuízo.

Com relação à experiência de trabalhar em sociedade, o empresário não a considera positiva. Em sua opinião, existiram muitas divergências de opiniões e de modos de trabalhar

entre ele e o seu antigo sócio. Porém, o Sr. Viana observa que apesar dessas diferenças, eles ainda permanecem como amigos.

Quanto ao aprendizado adquirido, mesmo antes de abrir o próprio açougue, o Sr. Viana fazia de tudo um pouco, desde o recebimento de mercadorias, até a exposição dos produtos no balcão para a venda, receber no caixa, limpeza, entre outras funções. Quando abriu o próprio negócio não foi diferente, fazia de tudo, pois não tinha condições financeiras de contratar funcionários. Com o tempo, a situação foi melhorando e deu início a contratações para auxiliar nas funções necessárias. Atualmente, o Sr. Viana permanece apenas no escritório da empresa e atua nas funções administrativas e de planejamento à longo prazo.

Ao ser questionado sobre o que mais gostava de fazer nesses lugares em que trabalhou, Sr. Viana surpreende e diz:

Quer saber a verdade mesmo? Eu nunca gostei do que eu fiz, só fiz porque eu sempre precisei, era necessidade, eu não tinha mais opção. Quando eu vi o tempo tinha passado, eu não estudei, então tive que ficar nisso, era a única coisa que eu sabia fazer. Mas eu gosto muito da criação e da área de produção de embutidos, acho o resultado final muito bonito (Entrevista 1 Sr. Viana).

Portanto, a aquisição de conhecimentos na vida do Sr. Viana foi através de seu próprio dia a dia, com muito trabalho e observando as pessoas mais antigas/experientes, pois como sempre foi muito curioso, conseguia extrair a noção do segmento por observação.

A mudança de comportamento no comércio é algo enfatizado pelo Sr. Viana. Ele afirma que quando iniciou seu negócio, os funcionários que faziam parte de sua equipe tinham prazer em montar um balcão bonito e ter uma relação próxima com os clientes e isto foi fundamental para seu aprendizado. Tal fato é observado na atualidade de forma reversa, ou seja, aparentemente seus funcionários apenas desempenham suas atividades, o cliente recebe o produto e ponto final, não existe mais prazer em exercer a atividade.

Após sair da sociedade de seu primeiro açougue, surgiu uma oportunidade de alugar uma pequena loja no centro da cidade, na rua Mister Moore. O Sr. Viana resolveu então abrir um novo açougue sozinho, sem sociedade. Em 1993, o empresário abriu o Mister Carnes, objeto do estudo, cuja história será relatada na próxima seção.

4.3 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Assim como foi apresentado no quadro 7, a fase compreendida entre 1993 a 2019, é chamada de Condução dos Negócios e Formulação das Estratégias. Esta fase está dividida em

três períodos: Abertura, Consolidação e Manutenção do negócio (1993 a 2000); Mudança de Endereço, Crescimento e Manutenção do Negócio (2001 a 2007); e Manutenção do Negócio e reestruturação (2008 a 2019).

4.3.1 Abertura, Consolidação e Manutenção do negócio (1993 a 2000)

É o período que engloba a história de abertura da empresa e os esforços do empresário para consolidar e manter o negócio, entre os anos de 1993 até 2000. Descreve as principais decisões com relação às estratégias da empresa dentro do contexto.

4.3.1.1 Contexto

A ideia de abrir um açougue sozinho surgiu quando o Sr. Viana identificou a oportunidade de alugar uma pequena loja no centro da cidade, acreditando que essa localização atrairia um maior movimento para o empreendimento. Em entrevista ele afirma que de fato a sua maior motivação foi esta localização, no centro da cidade.

Sendo assim, em 1993, o empresário abriu o Açougue Mister Carnes, na Rua Mister Moore. Porém, o empresário conta que o valor de aluguel da loja era muito alto e que como o espaço era pequeno, tinha apenas 30 metros², não havia possibilidade de crescimento. Por esta razão, o Sr. Viana começou seu empreendimento com 4 funcionários, se valendo de uma estrutura enxuta onde o mesmo também exercia as funções dentro da organização.

O único objetivo do Sr. Viana ao abrir a empresa era o crescimento do padrão de vida. Não fez planejamento, previsão de futuro e muito menos avaliou os riscos ao abrir seu negócio. Ele contava apenas com a experiência já obtida no ramo e com a vontade de trabalhar.

A localização encontrada pelo Sr. Viana era central, um excelente ponto por ter um fluxo maior de pessoas o que acontece de forma contrária nos bairros não centrais. O açougue, segundo Sr. Viana, é um empreendimento que necessita de giro.

Para abertura do empreendimento, o bom relacionamento entre as pessoas contribuiu para que o Sr. Viana pudesse sanar suas dúvidas sobre áreas específicas.

O principal desafio enfrentado pelo empresário ao abrir o empreendimento foi o custo do aluguel, foi necessário negociar o valor para que diminuísse. Outro desafio foi criar a clientela, por ser uma novidade as pessoas tinham receio, demorou cerca de seis meses para que o negócio engrenasse.

O contexto político no ano de 1993 envolvia o Impeachment do Presidente Fernando Collor de Mello e o início do governo de Itamar Franco. Segundo o empresário, este cenário envolvendo o Impeachment não afetou o processo de abertura do empreendimento. Ele conta:

O contexto político sempre foi um “não chove, não molha”, nunca fui ajudado ou atrapalhado, assim não fez diferença nenhuma. O governo nunca ajudou de forma nenhuma, não tinha oportunidade nem mesmo risco, sempre foi um “tanto faz” (Entrevista 2).

Com relação ao mercado, o Sr. Viana afirma que nunca fez nenhum estudo específico. Seu único foco era atrair clientes e para isso, buscava informações por meio de *networking*. Ele conta que conversava muito com os clientes e com o contador, a fim de se manter informado. O empresário não teve nenhuma ajuda do SEBRAE e nem de nenhum outro órgão para avaliar o mercado. Sobre a regulamentação, ele afirma que era necessário seguir apenas algumas regras básicas e limpeza e organização.

Na avaliação do proprietário, a consolidação da empresa aconteceu após 6 meses de funcionamento. Ele complementa afirmando que ao longo de 6 anos, o Açougue conquistou uma clientela fixa, com a qual era possível manter a loja, porém não com muito lucro. Na época, o empresário não tinha muita noção de retorno de investimentos, porém ele acredita que tenha recebido o retorno em mais ou menos 2 anos de existência. Ele conta que vendeu o seu carro para poder investir na abertura do empreendimento e que dois anos depois, já havia conseguido comprar outro carro, evidenciando retorno do investimento feito.

O Sr. Viana conta que o objetivo no período da consolidação do empreendimento era sempre crescer e se desenvolver mais. A loja era pequena e era preciso criar o capital de giro e ele precisava fazer com que o empreendimento gerasse lucro.

Nesse sentido, o maior desafio enfrentado por ele na fase de consolidação era o tamanho do espaço físico do Açougue, que impedia qualquer tipo de ampliação. Ele conta que a única alternativa seria alugar uma loja maior nas imediações, mas as lojas próximas não vagavam e não havia o que fazer. Além disso, o aluguel da loja era muito alto e a relação com os proprietários era difícil. Foram feitos dois contratos de 4 anos após muita negociação. O Sr. Viana conta que os proprietários do ponto sondavam reajustes anuais no valor do aluguel. Em função destes problemas, nos primeiros meses em que o Açougue ainda não era conhecido, o empresário conseguia uma receita suficiente para pagar as contas.

O maior aprendizado adquirido nesse tempo de consolidação da empresa foi sem dúvida o amadurecimento. Quando deu início ao negócio, o empresário ainda era muito novo,

mas já apresentava uma mentalidade diferente, pois tinha muitas responsabilidades. Quando o Sr. Viana foi questionado sobre ter vontade de mudar algo que viveu, ele responde:

Acho que eu não mudaria nada não, tudo que eu passei me fez crescer e eu estou onde estou agora. Os 8 anos naquele ponto me prepararam para pular para a loja grande, ali foi um divisor de águas (Entrevista 2).

Ele confessa que sempre foi sozinho e não teve apoio e nem exemplo de ninguém neste quesito. Também tomava as decisões relacionadas à empresa sozinho e ainda complementa afirmando que neste segmento sempre foi “cada um por si”. Apesar das dificuldades enfrentadas, o Sr. Viana conseguiu manter o Açougue em função de seus esforços e persistência.

O empresário tinha como hábito alterar a arrumação de loja de maneira constante, mudava logomarca, layout da loja, as placas da promoção e considerava que essas pequenas alterações atraíam mais clientes para a loja. Ele afirma que “a empresa tinha que estar em movimento constante, então eu sempre mudava algo”.

Em 1996, apesar de o espaço físico ser limitado e sem poder inovar muito, o empresário fez uma reforma na loja. Ele conta que percebia que sempre que alterava algo, as vendas aumentavam. As alterações e as reformas traziam mais clientes por chamarem atenção.

Diante das dificuldades de expansão do Açougue, em 1997, o Sr. Viana tentou montar outro açougue em parceria com um primo, na Avenida Barão do Rio Branco, próximo ao prédio da Cesama, porém não deu certo. Logo após, tentou novamente abrir outro na Rua Batista de Oliveira, próximo à Rua Santa Rita e novamente não deu certo. Com relação a esse empreendimento, Sr. Viana enfatiza:

Nesse tipo de negócio o dono deve estar muito presente, é melhor se ter uma casa bem trabalhada do que duas mais ou menos e essa foi uma lição que aprendi. Hoje, por exemplo, as pessoas me perguntam por que não abro outra casa, mas acho que se abrir elas não vão ser parecidas e minha qualidade vai despencar e eu não consigo deixar na mão dos outros (Entrevista 2).

Mesmo com a reforma e mudanças de layout do Açougue, a gestão e a operação do empreendimento permaneceram inalteradas. Ele centralizava todas as decisões e ações sobre o negócio. O processo de gestão era totalmente informal, ele tinha o hábito de anotar tudo para não se perder e continua com este costume até os dias atuais.

Para garantir a manutenção do Açougue, o Sr. Viana conta que se preocupava em ter um relacionamento próximo com os seus clientes, em oferecer um atendimento de qualidade, em manter um padrão de limpeza muito bom e em disponibilizar produtos de qualidade.

O Açougue ficou oito anos na pequena loja da Rua Mister Moore. No entanto, com o valor do aluguel aumentando sempre e sem condições de investir em crescimento, no período entre 2000 e 2001, o negócio quase faliu. O empresário sabia que não tinha outra opção a não ser mudar de loja para tentar salvar o empreendimento. Foi então que surgiu a oportunidade de alugar uma loja maior, localizada na outra esquina da mesma rua em que se encontrava.

Com relação aos pontos positivos desses oito anos da história do empreendimento, o Sr. Viana acredita que apesar de todas as dificuldades, esse foi um período essencial para a consolidação do Açougue, a divulgação do nome Mister Carnes e garantir a fidelidade dos clientes.

4.3.1.2 Identificação de ações estratégicas e Tendências

Apesar do empresário não ter usado nenhum instrumento formal de elaboração de estratégia e muito menos pensar em estratégia de uma forma consciente, ele usou como base para a tomada de decisões estratégicas sobre o negócio, a intuição e a sua experiência prática no setor. Foi possível perceber na história relatada, algumas decisões e ações que foram estratégicas para a abertura, a consolidação e a manutenção do Açougue ao longo de oito anos.

Observa-se que apesar do Sr. Viana não ter formação relacionada à administração, o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo do tempo em que trabalhou no açougue do tio e depois em seu próprio empreendimento no Bairro Progresso foram fundamentais para que ele tomasse decisões que deram certo.

Pode-se pensar que uma decisão que se revelou estratégica na história do Sr. Viana foi a de sair da sociedade do seu primeiro açougue para abrir sozinho um negócio no mesmo ramo. Nota-se que em função do perfil do empresário, de trabalhar muito e de centralizar as decisões, o fato de não ter que dividir a gestão do empreendimento com um sócio, evitou possíveis conflitos, ofereceu uma maior liberdade para ele decidir sobre como enfrentar as dificuldades presentes nesses anos iniciais e, acima de tudo, viabilizou um equilíbrio mínimo financeiro para a continuidade de negócio durante a fase em que o lucro era escasso.

Como consequência, outra decisão estratégica para o negócio foi a relativa à localização do Açougue. Esta foi uma estratégia informal, mas consciente, pois o empresário sabia que a abertura do empreendimento numa área central da cidade, que possui um grande trânsito de pessoas, maior do que em bairros, possibilitaria atrair uma maior quantidade de

clientes. Além disso, naquela época, ainda não existiam grandes concorrentes no centro da cidade e os mercados ainda não ofereciam esse serviço.

Também foi possível identificar na história deste período do Açougue um aprendizado adquirido com base no processo de tentativa e erro. Diante da impossibilidade de expansão do espaço físico da loja e de crescimento do Mister Carnes, o Sr. Viana tentou por duas vezes abrir um outro açougue e não foi bem-sucedido. É possível dizer que como resultado desta experiência, o empresário entendeu que era preciso ter foco em um único negócio.

Diante das dificuldades como espaço físico pequeno, custos altos e impossibilidade de expansão da loja, o Sr. Viana tomou decisões e implementou ações que se revelaram estratégicas para a consolidação e a manutenção do negócio. Embora de maneira inconsciente, essas decisões foram voltadas em particular para as áreas financeiras e mercadológicas. Para garantir o capital de giro necessário para a sobrevivência do negócio, o empresário procurou da maneira que era possível reinvestir o pequeno lucro que obtinha. Ele tinha consciência de que sem crescimento, não havia como aumentar o lucro. Do ponto de vista mercadológico, as ações mais estratégicas foram estabelecer um bom relacionamento com os clientes, oferecendo um atendimento de qualidade, investir em produtos de qualidade e investir em mudanças de layout e reforma da loja, a fim de atrair mais clientes.

Observa-se que a principal preocupação do Sr. Viana era manter uma relação agradável com os clientes, buscando sempre conversar com eles, para atender suas necessidades, acolher suas críticas e, com isso, atendê-los da melhor forma possível. O quadro 10 a seguir reúne as principais decisões estratégicas deste período do empreendimento.

Quadro 10: Decisões estratégicas do período de 1993 a 2000

Decisões e Ações Estratégicas do Período
Sair da sociedade do Açougue no Bairro Progresso e abrir sozinho o Mister Carnes.
Alugar uma loja no Centro da Cidade.
Reinvestir o os pequenos ganhos em termos de lucro.
Manter um relacionamento direto com os clientes e oferecer um atendimento de qualidade.
Investir em produtos de qualidade.
Investir em mudanças de layout e em uma pequena reforma da loja.

Fonte: elaborado pelo autor com base na Entrevista 2

Com relação ao objetivo para a abertura do negócio, que era o crescimento do padrão de vida, percebe-se que em função das dificuldades de crescimento do Açougue, o Sr. Viana

não conseguiu alcançá-lo como desejado. Porém, pode-se dizer que o empresário foi capaz de consolidar e de manter o empreendimento durante os primeiros 8 anos.

Com relação às tendências de futuro para o Açougue ao final do ano de 2000, o Sr. Viana conta que o empreendimento entrou em crise e corria o risco de falir. Diante disso, a única alternativa para sair desta situação foi procurar mudar o estabelecimento uma loja maior, ainda no centro da cidade. A próxima seção irá relatar esse novo período da história do Mister Carnes.

4.3.2 Mudança de Endereço, Crescimento e Manutenção do Negócio (2001 a 2007)

Esta fase, compreendida entre os anos de 2001 a 2007, aborda o período no qual a empresa ganhou novos rumos, mudando de endereço e, conseqüentemente, conseguiu crescer e se posicionar no mercado de maneira mais sólida.

4.3.2.1 Contexto

Ao final do ano de 2000 e início de 2001, a manutenção do Açougue Mister Carnes estava se tornando inviável. Foi quando então surgiu uma oportunidade de mudança para uma loja maior, que se encontrava na esquina da Rua Mister Moore com a Avenida Barão do Rio Branco. Esta loja maior estava à venda e nela funcionava uma lanchonete. O Sr. Viana chegou a cogitar a possibilidade de comprar a lanchonete, mas logo mudou de ideia. Procurou então o proprietário e propôs alugar o ponto, onde montaria o espaço do Açougue.

Diante da oferta, o proprietário da loja procurou o inquilino, pagou a parte equivalente à lanchonete e o retirou do estabelecimento. Ele aceitou a oferta de aluguel do Sr. Viana por acreditar na capacidade do empresário e no potencial do Mister Carnes. Com o espaço mais amplo, foi possível então diversificar e crescer, dar início à venda de frios entre outros itens, como churrasquinho feito na hora e outras estratégias pontuais para alavancar o negócio.

Neste mesmo momento, o Frigorífico Fripai, responsável pelo abastecimento de carnes bovinas do Açougue, ofereceu incentivos financeiros e em troca pediu a fidelidade nas compras realizadas pelo Mister Carnes. Assim sendo, o Frigorífico pagou os seis primeiros meses de aluguel da nova loja, além de ajudar também com o letreiro. Essas ajudas de custo foram de extrema importância para a ascensão do empreendimento.

Assim, o ano de 2001 foi um marco importante para o negócio, pois com a mudança para uma loja maior e a parceria com o fornecedor, o Sr. Viana pôde investir no crescimento como desejado.

Nesta fase de crescimento, o Sr. Viana continuou sem utilizar canais formais de comunicação para buscar informações sobre o setor. Porém, fazia questão de sempre ler muito, sobre diversos assuntos, além de acompanhar o noticiário da TV e manter um diálogo constante com os clientes e pessoas do meio.

Quando a loja mudou de local, no ano de 2001, o empresário tomou uma decisão estratégica de contratar um gerente. Tendo em vista que a loja aumentou faturamento e volume de vendas se fez necessário mais um cargo de confiança para chefiar a operação como um todo. Apesar da criação deste importante cargo o Sr. Viana sempre fazia questão de acompanhar de perto toda a operação e a gestão do negócio. Ele conta que se preocupava com todas as dimensões do empreendimento, pois a estrutura havia crescido e as responsabilidades eram maiores.

Ao relembrar o primeiro período da história da empresa (1993 a 2000), o empresário diz que havia alcançado a possibilidade de manutenção do negócio neste endereço, pois já havia feito tudo que era possível fazer nas condições que ele tinha no momento. Segundo o Sr. Viana a loja “não ia nem pra frente nem pra trás”.

Ao se mudar para a nova loja, muito mais espaçosa, o único objetivo do empresário era o crescimento do empreendimento. Neste momento, o Sr. Viana enfatiza que não sentiu vontade e nem necessidade de abrir mais lojas, ele sabia que precisava ter o foco máximo em seu açougue para que se tornasse uma casa renomada e bem-conceituada na cidade.

Logo no ano de 2001, assim que a loja mudou de endereço, o proprietário fez uma grande diversificação nos produtos, começou a trabalhar com frios também, que eram fatiados na hora, além de oferecer uma variedade maior de produtos para a comodidade de seus clientes.

No ano de 2003, a empresa se encontrava no auge de crescimento de estrutura e de faturamento, com uma equipe de funcionários maior (migrando de 4 funcionários em sua abertura para aproximadamente 15 funcionários em 2003). Tal crescimento era perceptível principalmente no volume de vendas e movimentação de clientes por dia.

A área de vendas foi a mais importante para o crescimento da empresa. Segundo o Sr. Viana “não tem segredo, tem que vender e girar as mercadorias, que são muito perecíveis”, para isso sempre foi importante garantir pedidos de acordo com a demanda, evitando sobras.

Os registros para controle de resultados eram feitos em um caderno onde o empresário anotava tudo e fazia todos os fechamentos mensais. Ele era ainda é o responsável por toda a gestão financeira do empreendimento, que sempre foi feita sem nenhum procedimento formal ou estudo, apenas com base no fluxo de entrada e contas a pagar.

Todas as ações realizadas com relação à melhoria na qualidade dos produtos e no atendimento aos clientes foram baseadas na experiência já adquirida ao longo dos anos em que o empresário trabalhou no ramo. Agora, com a loja maior e um maior *mix* de produtos, se tornou necessário mais atenção dos colaboradores na produção das mercadorias que serão posteriormente alocadas no balcão para a venda.

Nesse período, os supermercados estavam crescendo na cidade e se tornando também concorrentes no ramo de açougue. Portanto, houve um aumento da concorrência.

O Sr. Viana conta que os concorrentes podiam oferecer preços mais competitivos. No entanto, o Mister Carnes “ganhava em qualidade”. O empresário enfatiza que nunca vendeu barato, pois sempre pensou que trabalhar com qualidade exigia um preço maior para se valer a pena.

Quanto ao governo vigente no período, o do Presidente Lula, o empresário acredita que este foi um bom momento para o negócio. Ele conta que era uma época em que se comercializava muito, os clientes tinham um poder de compra maior e a economia estava aquecida. Portanto, foi um período em que o cenário político foi favorável para o crescimento. Entretanto, na opinião do empresário, nenhuma decisão política influenciou positivamente ou negativamente o empreendimento.

Nesta fase de crescimento (2001 a 2007), o empresário afirma que existia certa preocupação em acompanhar o que acontecia no cenário em que o empreendimento estava inserido, porém de maneira bem informal. Sr. Viana sempre foi muito focado em seu trabalho, quando sobrava algum tempo ou surgia alguma oportunidade, procurava conversar com donos de outros açougues para se informar sobre os preços e as vendas, mas algo bem superficial. Como já apontado, o seu foco sempre foi oferecer a maior qualidade possível a seus clientes. Com relação aos bancos, afirma que eles nunca afetaram o negócio de forma direta. O empresário nunca solicitou empréstimos e destaca que sempre procurou reinvestir nos negócios com o montante que recebia como lucro.

Aos olhos do Sr. Viana, juntamente com a área de vendas, a área de compras do empreendimento sempre foi muito importante. Ele destaca que “tem que comprar bem para

vender bem” e isso vale para garantir não só os preços, mas principalmente a qualidade dos produtos.

Entretanto, para o sucesso da empresa, Sr. Viana diz que não se pode “abrir mão” de nenhum setor, pois todos eles, em conjunto, são importantes para o bom andamento do negócio.

Naquela época, a empresa não tinha nenhum controle de satisfação do cliente, o proprietário apenas ouvia as reclamações, avaliava e tentava solucionar da melhor forma possível. Com relação ao controle de qualidade, pode-se afirmar que a empresa não possuía nenhum sistema formal. Esse controle era feito de acordo com a experiência do proprietário e pelos responsáveis pela área de produção do Açougue.

Sobre a gestão financeira, como já mencionada, pode-se observar que o controle sempre foi feito pelo proprietário através de anotações em um caderno próprio para isso. Apesar desse meio informal de controle, o Sr. Viana não deixava passar nada. Ao final do mês, ele fazia um balanço, em que basicamente identificava tudo o que tinha para receber, o que estava no caixa e subtraía tudo o que havia sido pago e ainda iria pagar em cada mês.

O empresário relata que a maior dificuldade enfrentada no período era com relação à contratação de funcionários qualificados para o serviço de açougue, pois não havia este tipo de qualificação no mercado. Ele reclama que estes funcionários não tinham preparação alguma e muitas vezes se tornavam apenas repetidores de função. Porém, ele reconhece que este é um problema enfrentado por todos que atuam neste ramo. Isso exigia que o empresário se dedicasse a ensinar e controlar sistematicamente o trabalho operacional do estabelecimento. Apesar desse tipo de dificuldade, o Sr. Viana conta hoje com uma equipe mais estável, pois a equipe de funcionários foi se aperfeiçoando e se consolidando ao longo do tempo.

Durante esse período, o Sr. Viana continuava tomando as decisões sozinho, sem ninguém para compartilhar ou auxiliar nesse processo. Ele não identificou a existência de alguém que tenha sido importante no aprendizado dessa época. Para o empresário, a pessoa importante e em quem sempre se espelhou foi o seu tio, que havia lhe ensinado tudo sobre o ramo de carnes.

Em meados do ano de 2007, o empreendimento estava tendo um lucro bem elevado e já era bem conhecido no mercado. Segundo o empresário, desde 2001, o Açougue teve um crescimento exponencial, tendo crescido um pouco a cada ano do período.

O Sr. Viana não consegue estipular a capacidade máxima do empreendimento. Várias adequações foram feitas, principalmente com relação à quantidade de funcionários e suas funções, mas ele não acredita ter alcançado a capacidade máxima de crescimento. Ele sempre acreditou que fosse possível continuar avançando e nunca se deu por satisfeito. Entretanto, a empresa cresceu e chegou a um patamar de estabilidade, se mantendo no mercado e concretizando os objetivos do período.

Entre 2001 e 2007 as decisões estratégicas informais mais cruciais foram tomadas pelo gestor da empresa. Apesar de não se dar conta que estava agindo estrategicamente pode-se observar algumas atitudes que corroboram tal fato, tratado no tópico a seguir.

4.3.2.2 Identificação das ações estratégicas e Tendências

Desde a abertura do Açougue, todas as decisões e ações estratégicas foram elaboradas e executadas somente pelo empresário. Tal fato se intensificou no período de 2001 a 2007, no qual as decisões do Sr. Viana levaram de fato ao crescimento do empreendimento, tal como ele desejava.

A ideia do empresário de mudar a loja de local foi fato decisivo para o crescimento do empreendimento, que ganhou mais visibilidade por estar em uma loja maior no centro da cidade. Era um grande passo e mesmo o proprietário não tendo recurso financeiro para tal investimento, teve a oportunidade de estabelecer uma parceria com um fornecedor, que arcou com os custos de aluguel nos primeiros meses no novo endereço.

A diversificação dos seus produtos através de itens temperados, inserção de frios e outros itens também agregou valor à empresa e gerou bons resultados. O empresário também atuou com preços mais elevados e maior qualidade, optando por trabalhar com diferenciação de produto ao invés de ser uma empresa que liderava em custos e essa decisão estratégica corroborou para formar a imagem da organização e seu posicionamento.

A empresa também passou por uma reestruturação interna, os funcionários tinham funções mais bem definidas, um gerente foi contratado para ajudar na operação da empresa e essas ações influenciaram também para o crescimento e manutenção do empreendimento.

Ao ser questionado sobre fatores que poderiam justificar o crescimento da empresa, além de mudança do local da loja, o empresário também citou o investimento em novos ativos imobilizados, como por exemplo, balcões e maquinários para que seus produtos ficassem mais expostos e o cliente pudesse uma noção maior sobre a qualidade do seu produto através

da visibilidade ofertada. No entendimento do aluno-pesquisador, é possível afirmar que essas ações tomadas pelo empresário foram decisivas para o crescimento da empresa.

O quadro 11 reflete de forma visual as decisões mais relevantes quanto às estratégias tomadas dentro do período.

Ao analisar os objetivos do empresário, é possível perceber que tais decisões estratégicas do período o conduziram para o crescimento da empresa, tal como desejado. Assim, pode-se entender que as estratégias de crescimento, mesmo que informais, se revelaram deliberadas e acabaram sendo incorporada no modo de se operar a empresa, se transformando em estratégias padrões.

Quadro 11: Decisões estratégicas do período de 2001 a 2007

Decisões e Ações Estratégicas do Período
Mudança para uma loja mais ampla, com maiores possibilidades de crescimento.
Diversificação do mix de produtos (Inserção da linha de frios, por exemplo).
Investir em diferenciação dos produtos.
Contratação de um gerente
Reestruturação das áreas da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor com base na Entrevista 3

Em 2007, já num período de manutenção do negócio, ainda se tinha como objetivo futuro reestruturar a empresa, deixando-a menos dependente do empresário. Esse objetivo se consolidaria através do processo de reestruturação que teve início em 2008. Esses fatos serão tratados na próxima etapa.

4.3.3 Manutenção do negócio e reestruturação (2008 a 2019)

Esta fase, situada entre os anos de 2008 e 2019, está caracterizada por uma maior maturidade da empresa. Neste período a empresa manteve sua operação funcionando de forma a manter os ganhos adquiridos nos anos anteriores, porém sem perder o foco de novas reestruturações e possibilidades de crescimento.

4.3.3.1 Contexto

No ano de 2008, já contando com um capital mais intensivo, o Sr. Viana passou a atuar em um novo ramo, a construção civil. Assim sendo, construiu seu primeiro prédio. Foi

uma fase de grande aprendizado para o empresário e ao mesmo tempo um grande desafio, pois ele se dedicava à obra e ao açougue. Com o passar do tempo, foram aparecendo algumas brechas para falhas que aconteciam no interior da loja, como, por exemplo, no controle de estoque, na limpeza e arrumação de loja, na operação do caixa, que ainda era realizada de forma mais informal, sem tanto controle, dentre outros possíveis vazamentos de dinheiro e mercadorias.

A ausência do proprietário no dia a dia da loja levou a algumas perdas, que impactaram diretamente no resultado final da empresa. Esse fato fez com que o empresário repensasse a ideia de se afastar da operação do Açougue para continuar seus empreendimentos no ramo imobiliário.

Neste período, o proprietário se encontrava no auge de seu estresse. Com essas experiências, o Sr. Viana concluiu que o Açougue demandava de um controle mais sistemático e constante. Ele percebeu que era preciso ter alguém que pudesse estar no dia a dia do empreendimento, observando e organizando tudo que acontece na gestão e na operação do negócio. Até então esse papel era exercido pelo próprio empresário que já tinha muita experiência. Por outro lado, ele sabia que não poderia exigir este tipo de reponsabilidade do gerente da loja, visto que o profissional que ocupava o cargo não possuía experiência e capacitação para isso. Ele não conseguia exercer o controle sobre as operações do Açougue e não cobrava devidamente os resultados.

Diante deste problema e para colocar tudo em ordem novamente, o Sr. Viana decidiu contratar um bom gerente, com capacidade para antecipar problemas e atuar em pontos de melhoria na organização. Para isso, contou com o apoio da família, uma vez que alguns familiares passaram a trabalhar no empreendimento e contavam com o apoio e a confiança do Sr. Viana.

O empresário acredita que “pessoas” é o item fundamental para se ter um bom controle, pois até mesmo o “sistema” pode ser burlado. Além disso, para evitar perdas, o Sr. Viana instalou câmeras por toda a loja, para inibir a ação de quem estivesse por trás de eventuais roubos de mercadoria e até mesmo de dinheiro.

Ainda em 2008, o empresário já se sentia realizado com relação a tudo que tinha feito na empresa. Considerava que o negócio já estava sólido e já estava conseguindo investir e dedicar mais tempo a sua vida pessoal e a outros projetos que tinha. Além disso, ele estava conseguindo gerar um bom lucro com o investimento que fez na área da construção civil.

Neste momento, os maiores lucros que o empreendedor recebia eram oriundos da construção civil e ele desejava manter o açougue apenas como mais uma atividade empresarial em sua carteira. Entretanto, o empresário via uma grande dificuldade para garantir a manutenção do Açougue. A empresa não contava com um sistema informatizado de estoque, ou seja, não se sabia quais itens tinham maior saída ou até mesmo não se tinha a noção real das compras de produtos que eram alocados na loja. Se não há o registro de entrada consequentemente não se terá o de saída e fica difícil gerir o negócio. A variabilidade da matéria prima também contribuía para a dificuldade de gestão, onde era necessária sensibilidade do empresário para manter o empreendimento.

Cada boi é um boi, a mercadoria que é a matéria prima nunca é a mesma, a empresa muda a todo segundo precisando de reposição, ordem de produção de acordo com a demanda da loja, a limpeza deve ser feita de minuto em minuto então o dia a dia é muito corrido e cansativo (Entrevista 4).

Essas, entre outras dificuldades encontradas, associadas com os novos empreendimentos do Sr. Viana começaram levar a momentos de estresse em sua rotina, devido ao grande volume de informações e variáveis a serem controladas diariamente.

Com relação ao espaço físico, o empresário defende que é preciso que sempre sejam feitas mudanças. No ano de 2008 foram realizados novos investimentos nas mudanças dos balcões e no layout da loja, modernizando a mesma e gerando uma melhor estrutura de apresentação perante os clientes. O Sr. Viana diz que é importante sempre inovar para chamar a atenção do cliente e sair sempre da “mesmice”.

Do ano de 2008 até os dias atuais, foram feitas mudanças na empresa com relação aos funcionários. O número de funcionários no interior da loja continuou o mesmo, mas suas funções foram alteradas, suas obrigações foram melhor definidas. Com relação à gestão, o empresário investiu em mais funcionários para lhe auxiliar, contratou uma secretária para o escritório, onde ela tinha a função de coordenar contas a pagar, recebimentos e confecção de informações de vendas, entre outras.

Ainda assim resolveu melhorar a gestão, elaborou planilhas, gráficos e acompanhamentos, junto com o gerente, para que fosse possível observar a evolução do empreendimento.

Com o passar dos anos, Sr. Viana foi contando com o auxílio da internet para se informar sobre a concorrência, mercado, fornecedores, bancos e outros elementos que possam afetar a empresa de forma direta ou indireta. Além disso, o fato da empresa se localizar no centro da cidade, permite o contato com um grande número de pessoas e se recebe diversos tipos de informação diariamente.

Acompanhar o que acontecia dentro e fora do empreendimento sempre foi uma preocupação da gestão e o empresário sempre se preocupou em investir e oferecer produtos de qualidade para seus clientes, isso fazia com que ele se diferenciasse da concorrência. Com o passar dos anos, o empresário foi construindo o hábito de observar o que acontecia com os outros açougues, observar os balcões, a forma com que colocavam seus produtos nos balcões para que fosse possível sempre aprender algo novo.

O empresário sempre teve oportunidade de abrir outras lojas no mesmo segmento, entretanto ele não tinha interesse de possuir um novo Açougue, mas sim de investir em outros ramos de negócio, que no caso era o de construção civil. Ele preferia manter o foco no empreendimento de forma mais sólida, investindo em sua manutenção, para sempre atender seus clientes bem e da melhor forma possível. Um segundo Açougue resultaria em queda de qualidade. O Sr. Viana acredita que se abrisse uma nova loja iria deixar a desejar na qualidade dos seus produtos e atendimento e não era esse seu objetivo.

Nesta fase de manutenção, a empresa conseguiu chegar à maturidade, a equipe com uma boa experiência, todos os funcionários já sabem exatamente qual a sua função e como são seus procedimentos e rotinas de trabalho e as tarefas e atividades diárias já estavam bem estabelecidas. O empresário acredita que precisa manter o padrão conquistado para que possa se sair bem, apurando e melhorando sua margem de lucro.

Com o objetivo de controlar melhor as entradas e saídas do açougue, o proprietário efetivou um gerente de confiança. Selecionar de uma forma mais rigorosa os funcionários da loja, os fornecedores que possuem as melhores mercadorias e sempre se preocupar com a limpeza e higiene do local foram algumas decisões e ações que o empresário tomou para o sucesso do empreendimento até os dias atuais.

No ano de 2018, o empresário contratou o seu sobrinho, Rafael Moraes, para ocupar o cargo de gerente, acreditando que ele poderia ajudar na tomada de decisões para a empresa. O Sr. Viana diz que passa toda a sua experiência para o sobrinho, esperando que, em um futuro próximo, ele também siga este mesmo ramo. Entretanto, o empresário faz questão de enfatizar que não contratou sobrinho apenas por ser da família, mas sim por possuir méritos para o cargo, além de gostar de comércio e ter dom para lidar com o público. Apesar do pouco tempo como gerente no empreendimento, Moraes já o auxiliou na elaboração de planilhas e controles, além da gestão do dia a dia, permitindo que o proprietário possa se empenhar em outras áreas de sua vida.

Sempre atento à concorrência, o Sr. Viana continua afirmando que a competição não o preocupa tanto, pois ele optou por trabalhar com preços acima da média, focalizando em um atendimento personalizado e produtos de maior qualidade, o que o distancia da prática dos supermercados e dos demais açougues da região.

Com relação às áreas da gestão da empresa, o proprietário acredita que a mais importante seja as vendas, ou seja, se possui demanda, tem cliente, o proprietário vai ter que comprar produtos para disponibilizar a venda, o que vai demandar um controle de finanças, produção, entre outras, cada área tem sua importância. Além disso, empresa pequena, como o açougue é, não possui uma separação detalhada dos setores.

Atualmente o empresário ainda avalia a satisfação dos clientes de acordo com as reclamações, assim como a qualidade do produto, que só é possível saber depois que o cliente consome, não existe uma separação por lote ou algo mais formal. O controle financeiro ainda é feito da mesma forma, pelo proprietário assim como era no início até hoje.

O empresário acredita que o pior momento do empreendimento está sendo agora, o ano de 2014 foi excelente, porém no ano de 2019 estão passando por uma crise séria de retração no consumo das famílias. Segundo o empresário, as grandes empresas estão exportando seus produtos, tornando-os mais escassos no País, o que eleva seu preço devido a oferta e demanda dos mesmos. Em outras palavras, a exportação faz com que o mercado interno fique defasado, o que contribui para o aumento do preço das mercadorias. Mesmo com essa crise de consumo, a empresa possui um caixa positivo, sem passivos que comprometam sua operação atual ou futura, ou seja, não possuem dívidas, nem empréstimos.

Atualmente, as decisões a serem tomadas pelo Sr. Viana são divididas com o Rafael Moraes (gerente), que além de auxiliar o proprietário nas rotinas de gestão da loja, também tem sido treinado pelo empresário para atuar no processo de tomada de decisões sobre o negócio.

4.3.3.2 Identificação das ações estratégicas e Tendências

Para lidar com problemas que surgiram nessa fase, o proprietário precisou tomar algumas iniciativas pontuais que se caracterizaram como estratégias, mesmo que pensadas de maneira informal. Sempre com o objetivo de crescer e se consolidar como um empresário de sucesso, o Sr. Viana decide se arriscar em um novo empreendimento, o que acarreta prejuízos

operacionais e financeiros no Açougue. Tal situação fez com que o empresário revesse sua estratégia pessoal de diversificação.

A saída tomada pelo empresário, para que fosse possível colocar tudo em ordem, foi contratar novos gerentes, com maior expertise no segmento, com o intuito de garantir a gestão e o controle no dia a dia do empreendimento e de personificar a imagem do proprietário junto aos funcionários. Como este momento da empresa abriu brecha para furtos na organização, o Sr. Viana ia até o estabelecimento em horários que não eram de costume, para observar como estava a operação entre outras medidas simples, que impediam essas oportunidades de falhas e desvios humanos.

Com relação às informações sobre os mercados e seus concorrentes, a internet, nesta fase, tornou-se mais uma fonte de informações sobre o ambiente e sobre as novidades no ramo, de maneira a permitir ao empresário se manter à frente de possíveis mudanças no cenário político e econômico.

Outra estratégia que é perceptível ao longo desta fase é a segurança do empresário em fornecer um produto de qualidade e conseguir cobrar um preço mais alto por esse produto, o que faz com que se diferencie de seus possíveis concorrentes, atuando assim com foco no produto em detrimento do foco em liderança em custos.

Nesta fase, a área que continuou tendo uma atenção especial do empresário foi à área de vendas, pois ele defende que quando há procura, há vendas, ou seja, todo o processo é desencadeado a partir das vendas.

Para o empresário, o maior aprendizado dessa fase foi não deixar o seu negócio sem uma administração presente no dia a dia. A falta de acompanhamento de perto, dentro da empresa, no dia a dia, deu margem para que houvesse desvio de dinheiro, roubos e um ambiente menos limpo.

É possível perceber que os objetivos do empresário vêm sendo cumprido até os dias de hoje, tanto no quesito higiene da loja, quanto na solidificação do empreendimento, a empresa cresceu e agora é possível ficar apenas atento à manutenção.

Após avaliar as ações estratégicas e decisões tomadas pelo empresário, percebe-se que o processo de formação de estratégia continua sendo o de crescimento permanente, mesmo diante as dificuldades enfrentadas neste período, que fica caracterizado como uma estratégia padrão.

É possível afirmar que o objetivo desejado pelo proprietário para o período foi alcançado. Como o Sr. Viana conta na entrevista 4, "[...] acredito que tenho que manter o

padrão que cheguei hoje para a empresa conseguir se sair bem, apurando e melhorando margem de lucro.”

Porém, o Sr. Viana afirma que já está cansado e já pensa em parar. Está treinando seu sobrinho para que fique em seu lugar. Ele pensa em sair da cidade, pois já possui novos objetivos.

No quadro 12 à seguir, pode-se observar as principais decisões estratégicas do período já explicitadas acima.

Quadro 12: Decisões estratégicas do período de 2008 a 2019

Decisões e Ações Estratégicas do Período
Início da implementação de mecanismos de controle.
Reestruturação nas áreas (principalmente gerência).
Manutenção das ações estratégicas anteriores como padrão
Novas reformas e investimentos em ativos imobilizados (Maquinário, balcões)

Fonte: elaborado pelo autor com base na Entrevista 4

A próxima seção irá apresentar quais são as intenções do empresário para o futuro do empreendimento, como ele analisa o segmento e os próximos passos a serem vislumbrados para o mesmo

4.4 PERSPECTIVAS FUTURAS

Com relação ao futuro, o Sr. Viana considera o cenário econômico atual do país (2019) bem delicado, diversos empresários reclamando da queda nas vendas e algumas lojas ao redor do Açougue Mister Carnes estão fechando as portas por não terem movimento.

Mesmo com a atual crise vivida no Brasil, o empreendimento do Sr. Viana não apresentou queda de lucro, porém é preciso que ele esteja sempre atento às mudanças, qualquer deslize do empreendimento pode “manchar” o nome da empresa e consequentemente perda de clientela. Diante da crise, o empresário defende que este momento é um ótimo seletor, para que fique no mercado apenas os que são bons no segmento.

Diante das dificuldades enfrentadas pelo empresário, ele afirma que apenas o início foi complicado, porém teve sorte de aparecer à oportunidade de mudança para a loja maior, de esquina, onde foi possível trabalhar de forma efetiva e conquistar mais clientes.

O empresário se caracteriza como ambicioso e, atualmente, busca novos seguimentos e cogita a possibilidade de se afastar da operação do Açougue. Ele ainda destaca que o seu maior problema sempre foi o de qualificação de funcionários, por ser uma mão de obra cara e despreparada para o trabalho no ramo.

Sr. Viana diz que o trabalho a ele se sentir atualmente realizado financeiramente. Porém, quando se trata de realização profissional, ressalta que ainda pensa em mudar de ramo, para depois se sentir completo em sua carreira.

O maior aprendizado adquirido pelo proprietário, sem dúvida, foi conquistado ao se dedicar de maneira integral ao açougue. Ele diz que trabalhava cerca de 14 h por dia e todas as decisões eram tomadas somente por ele. Nesse sentido, afirma: “se você quer ser bem-sucedido tem que trabalhar” e mesmo sem formação acadêmica, ele conseguiu alcançar o sucesso como empresário.

Fazer o que tinha que ser feito, no momento que tinha que ser feito e da forma que precisava ser feito, ou seja, agir foi o ponto principal para o crescimento da empresa. Ter disciplina para executar o que era necessário no momento certo fez o empresário evoluir e amadurecer. Isso permitiu que durante a história da empresa, o Sr. Viana tenha alcançado seus objetivos de crescimento. Entretanto, atualmente ele deseja se aposentar para se dedicar a novos projetos.

Ao ser questionado sobre as decisões tomadas ao longo da história do Açougue, o empresário afirma que não mudaria nenhuma escolha, que foi muito difícil e não era possível saber aonde chegaria, mas ao olhar para trás e ver sua trajetória, percebeu como amadureceu e aprendeu.

Além da crise instalada no país, os clientes estão mais exigentes em suas compras, evitando desperdícios, as famílias estão reduzindo e o modo de consumir vem mudando. Com a internet, as informações já chegam prontas para o público e o próprio açougue vai se adequando às mudanças de perfil de consumo. Os clientes já conhecem muito sobre o produto quando chegam para comprar.

O setor em Minas Gerais ainda é muito tradicional e o proprietário não vê muita mudança em curto prazo. Porém, ele diz que o mercado já apresenta certas tendências como cortes mais especiais e do auto serviço, onde os produtos ficam expostos em bandejas e o cliente escolhe a mercadoria que deseja comprar, sem o auxílio de um balconista, assim como é feito nos mercados.

Apesar de tudo, como já mencionado, o desejo do empresário para o futuro é o de se afastar do Açougue e diminuir o seu ritmo de trabalho. Porém, a perspectiva para o futuro do negócio é ter quem o substitua na gestão do empreendimento, a fim de manter o negócio rentável e garantir uma fonte de lucro. Dessa forma, ele está preparando o sobrinho, Rafael Moraes, para assumir a gestão e o controle do negócio.

4.5 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA EMPRESA

Atualmente, para que uma empresa se mantenha em um mercado de forma competitiva é preciso que tenha certa capacidade de planejamento estratégico (FRIEDMAN, 2009). Apesar dessa ideia, defendida por alguns autores na área de estratégia, foi possível observar na história do Mister Carnes que mesmo não fazendo uso de um modelo de planejamento estratégico e de ferramentas de gestão estratégica, o Sr. Viana foi capaz de conhecer o ambiente que o cercava, tomar decisões acertadas e através de uma gestão baseada em experiência e aprendizado, alcançar o seu objetivo de crescimento.

Um ponto de concordância entre os pesquisadores da área de estratégia, tal como Wrigth *et al.* (2011), Mintzberg *et al* (2010 e Nicolau (2001), é o fato de que qualquer processo de formulação de estratégia exige uma avaliação do ambiente externo em que a organização está inserida. Foi possível identificar que ao longo de toda a história do empreendimento, o Sr. Viana sempre se preocupou com o ambiente externo, mesmo que de forma inconsciente. Com base na experiência adquirida, ele sabia que era importante acompanhar o que acontecia do setor em que atuava, principalmente com relação à concorrência e ao público consumidor. Esta preocupação em acompanhar a realidade do contexto do Açougue, mesmo que de maneira informal, foi uma base importante para a tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, a escolha da localização do Açougue no centro da cidade; a necessidade de mudança de layout da loja como forma de atrair a atenção dos consumidores; a diferenciação do negócio através de preços mais altos, mas mantendo a a qualidade de produtos e do atendimento, dentre outras.

A gestão estratégica de uma organização analisada sob o ponto de vista de teóricos como Wright *et al.* (2011 p. 24) deve ser compreendida como “uma série de passos que a alta administração deve realizar”, um processo que ocorre de forma consciente e sistemática. Porém, no caso estudado a gestão estratégica foi identificada, mas não ocorreu de maneira ordenada e consciente. Nesse caso, foi possível observar uma maior proximidade da gestão do Açougue com o estudo de Machado (2014), uma vez que se pode dizer que o Sr. Viana

demonstrou ter visão sistêmica e capacidade de pensar estrategicamente, sem usar o planejamento como ferramenta de apoio. Em função das características de uma pequena empresa, entende-se que o empresário conduziu o empreendimento ao longo desses anos através de uma gestão que se mostrou estratégico, embora informal e inconsciente.

Da mesma forma, é interessante observar que sem ter conhecimento sobre os estudos e propostas de Michael E. Porter, através de experiência e intuição, o Sr. Viana tomou a decisão estratégica de trabalhar com a diferenciação do Açougue frente aos concorrentes. Nas entrevistas sobre todos os períodos da história do empreendimento, o empresário afirmou e reafirmou que sua escolha era de trabalhar com preços superiores que os dos concorrentes, mas se diferenciando em qualidade.

Com relação aos estudos sobre as características e a gestão de pequenas empresas, apresentados no referencial teórico deste trabalho, foi possível observar no caso estudado a existência de algumas dessas características, como, por exemplo, as decisões e os processos administrativos centralizados na figura do empresário, no caso, o Sr. Viana.

Em seu estudo, Lima (2010) descreveu que os proprietários e dirigentes das pequenas empresas, apesar de não usarem um planejamento estratégico, buscam desenvolver as estratégias à medida que as necessidades aparecem. O mesmo acontece na empresa do Sr. Viana. Apesar de não ter um planejamento estratégico estruturado, ele desenvolve suas estratégias à medida que a empresa apresenta a necessidade, assim como foi quando sua empresa estava em uma pequena loja que o impossibilitava de crescer e então o proprietário sentiu a necessidade de mudar para uma loja maior.

O mesmo autor afirma que as restrições de recursos tornam as pequenas empresas mais vulneráveis, o que dificulta seu crescimento. O mesmo aconteceu com a empresa do Sr. Viana na fase da pequena loja, porém ele soube aproveitar as oportunidades que surgiram e conseguiu mudar para uma loja maior, o que possibilitou o crescimento desejado.

Baseado nas especificidades das pequenas empresas, o aluno-pesquisador fez uma comparação entre a empresa Mister Carnes e as características principais citadas por Leone (1999):

Quadro 13: Especificidades da empresa Mister Carnes.

<p>Primeira via – Algumas especificidades organizacionais.</p>
<p>Para driblar a falta de controle do ambiente externo, o Sr. Viana conseguiu criar um canal informal e um vínculo direto com seus clientes. Este fato permitiu que ele garantisse a qualidade dos produtos, corrigisse falhas de atendimento e ao longo do tempo aumentasse as vendas e não se tornasse tão dependente de um pequeno capital.</p>
<p>Como demonstrado no trabalho, todas as decisões sobre estratégias tomadas pelo empresário foram intuitivas, baseadas na experiência e no aprendizado adquiridos ao longo do tempo e o contato direto com os funcionários permitia a ela colocar em ação essas decisões.</p>
<p>O Sr. Viana mantinha um contato direto com seus clientes e por isso, identificava as necessidades deles, fazendo os ajustes necessários no Açougue para melhor atendê-los.</p>
<p>Segunda via – Algumas especificidades decisórias.</p>
<p>Como já dito, o empresário não possuía estudo ou formação na área de administração, então toda decisão que tomava era através de sua intuição, experiência vivida e aprendizado conquistado.</p>
<p>Durante toda a história da empresa, o único tomador de decisões era o Sr. Viana. Ele assumia toda a responsabilidade por essas decisões, inclusive quando quando elas se mostravam erradas, como foi o caso de quando ele tentou abrir outro açougue na cidade e não deu certo. , sendo uma decisão de característica efetiva e pessoal. Essas decisões tinham caráter afetivo e pessoal.</p> <p>Por não ter o hábito de pensar no futuro de longo prazo, o empresário tomava suas decisões à medida em que surgiam as necessidades. Essas decisões e ações aconteciam dentro de um ciclo curto, dentro de um curto espaço de tempo. Muitas dessas decisões foram bem sucedidas, mas exitiram também as estratégias erradas, que levaram a algum prejuízo. Destaca-se aqui os dois momentos em que o Sr. Viana decidiu diversificar: ao abrir outro açougue na cidade e ao passar a investir no negócio da construção civil. Nesses dois momentos, o empresário deixou de se dedicar à gestão do Açougue como deveria, o que gerou prejuízos.</p>
<p>Terceira via – Algumas especificidades individuais.</p>

Durante toda a história da empresa, o Sr. Viana foi e ainda é o único proprietário-dirigente, ou seja, único representante da organização.
O empresário demonstra ter o perfil de um estrategista que corre riscos e não como um administrador-gestor, que toma as decisões estratégicas com o cuidado de minimizar os riscos.
O Sr. Viana sempre buscou lidar de forma direta com seus funcionários e defende que é de extrema importância que a empresa seja gerenciada de perto. No entanto, não há elementos suficientes na pesquisa que permita afirmar que seu comportamento era egocêntrico e paternalista.

Fonte: adaptado de Leone (1999, p.93).

Ao analisar os períodos de vidas da empresa Mister Carnes, é possível identificar os P's de estratégia mais presentes ao longo de sua história. No período de abertura, consolidação e manutenção do negócio, foi possível identificar que o empresário não conseguiu alcançar a estratégia pretendida, que era de crescimento. Portanto, diante da impossibilidade de crescimento, o Sr. Viana tomou decisões que permitissem a continuidade ou manutenção do negócio. Diante dessa lógica, tais decisões podem ser apontadas como emergentes.

Na segunda fase do empreendimento, que compreende a mudança de endereço, o crescimento e a manutenção do negócio, é possível identificar o P de posição. O empresário mantinha o objetivo de crescimento do negócio como uma estratégia deliberada, mas já tinha consciência de mudança para uma nova loja, para que o objetivo se concretizasse. Nesse sentido, embora não tenha feito qualquer planejamento, ele tinha clareza do que precisava fazer: procurar uma loja maior no centro, investir em layout, diversificar os produtos, dentre outros. Com isso, o Sr. Viana soube aproveitar as oportunidades que surgiram para alcançar o objetivo desejado. Pode-se dizer que em sua maioria as decisões estratégicas tomadas foram deliberadas. O P de posição pode ser explicado diante da preocupação que o empresário tinha em acompanhar as necessidades dos clientes, estar atento à concorrência, e decidir por posicionar o Açougue através de diferenciação, ou seja, preços mais altos que os dos concorrentes, mas com produtos e atendimento de qualidade superior.

Já no período de manutenção do negócio e reestruturação, é possível identificar o P de padrão. Com a empresa consolidada e tendo alcançado o crescimento, a preocupação do empresário passou a ser a de dar continuidade às decisões e ações que vinham dando certo.

Pode-se dizer que diante da decisão de se afastar do negócio, a grande preocupação do Sr. Viana é a de treinar e preparar o sobrinho para substituí-lo na gestão do empreendimento, ou seja, ele pretende manter o padrão de tomada de decisão e de gestão que ele praticou ao longo da história do estabelecimento.

Por fim, pode-se dizer também que ao longo dos períodos de história do Açougue, o P de perspectiva sempre esteve presente, pois com base na sua experiência e conhecimento sobre o ramo, o Sr. Viana sempre soube e acreditou no tipo de açougue que ele gostaria de ter, de como o estabelecimento deveria funcionar e de como ele gostaria de ser conhecido no ramo.

A próxima seção apresentará as considerações finais sobre o trabalho e a pesquisa realizada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como ocorre o processo de formulação de estratégias em uma empresa pequena ao longo de seus anos de existência. Assim sendo, realizou-se um estudo de caso no Mister Carnes, pertencente ao Sr. Viana, criada em 1993. A empresa atua no ramo de carnes, na zona central de Juiz de fora, no estado de Minas Gerais.

Dessa forma, para alcançar o objetivo do trabalho, foi proposta uma estrutura de apresentação e análise dos resultados, demonstrada na seção de aspectos metodológicos, que divide a história da empresa em fases e períodos específicos. Esta estrutura possibilitou a descrição e a análise da história do Açougue e do empresário.

Através das entrevistas realizadas com o Sr. Viana, foi possível conhecer a história do empreendimento desde a sua abertura, entender as dificuldades e as oportunidades presentes em cada período desta história e identificar as decisões e ações estratégicas conduzidas pelo empresário.

A análise dos resultados da pesquisa buscou interpretar os elementos que caracterizam o processo de formulação de estratégia na empresa à luz do referencial teórico do trabalho. Foi possível constatar que o processo ocorre de maneira informal, mas consciente, visto que o empresário não utiliza métodos ou modelos de gestão estratégica e planejamento. Apesar de agir informalmente, empresário demonstra a preocupação de acompanhar o que ocorre dentro e fora da empresa e possui capacidade de pensar estrategicamente. Durante a história da empresa, o proprietário utilizando sua visão sistêmica foi capaz de tomar decisões estratégicas para o crescimento do negócio e para enfrentar as dificuldades nos períodos de crises. Também foi possível identificar que o Sr. Viana soube aproveitar as oportunidades que surgiram, aprofundar o conhecimento sobre o meio em que atuava, assumir riscos e inovar diante das dificuldades.

É importante destacar que, através dos relatos do empresário, pôde-se perceber que desde a abertura do Açougue, ele não apenas sabia o tipo de negócio que desejava abrir, bem como tinha consciência de como deveria ser o seu funcionamento e de como o empreendimento deveria se destacar frente aos consumidores. Esse fato aponta para a existência de uma visão de futuro para o negócio e, conseqüentemente, para a estratégia como perspectiva. Estas características sugerem uma aproximação com elementos da Escola Empreendedora.

Outra constatação que pode ser feita diz respeito a como o Sr. Viana ressaltou em vários pontos de seu relato a importância do aprendizado adquirido nesse tipo de comércio desde que teve o seu primeiro emprego no açougue do tio. O processo de aprendizado contínuo se mostra presente na história do empreendimento. O empresário demonstra que mesmo não tendo um estudo formal sobre gestão e estratégia, aprendeu muito no dia a dia, com seus funcionários e principalmente aprendendo a ouvir seus clientes. O empresário sempre esteve aberto às opiniões e contribuições de todos que estavam a sua volta. Este aprendizado com base na experiência e na prática sempre foi, na medida do possível, compartilhado com seus funcionários. Diante da dificuldade de encontrar profissionais qualificados, o próprio empresário ensinava e passava seus conhecimentos dos processos operacionais para seus funcionários. Pode-se supor que estes elementos se aproximam de características da Escola de Aprendizado e que talvez essas dificuldades estejam relacionadas ao perfil mais centralizador do gestor.

Com relação às perspectivas futuras, mesmo tendo considerado o cenário econômico atual delicado, o empreendimento do proprietário não apresentou queda de lucro, tal fato impressionou o pesquisador, porém o empresário afirma que é preciso estar atento às mudanças. Nesta situação, recomenda-se que o empresário continue seguindo as estratégias que vem dando certos nos tempos de crise, ou seja, as estratégias como padrão, e continue ouvindo seus clientes que são seu público alvo, uma vez que eles funcionam como um “termômetro” de como o mercado está reagindo à crise..

Mesmo sendo apontadas análises sobre a formação da estratégia em uma pequena empresa, o presente estudo possui uma limitação. Por ser um estudo de caso, o estudo de uma única empresa, os resultados obtidos e apresentados não podem ser generalizados para todas as pequenas empresas.

Entretanto, este trabalho foi de grande importância para o aluno-pesquisador. Fazer uma pesquisa na empresa da família, de seu tio, proporcionou ao aluno ter o conhecimento da história, com alguns detalhes que, até então, ele não conhecia. Além disso, foi possível aprender sobre como ocorre de fato o processo de gestão estratégica e de formulação de estratégia em pequenas empresas, fato que contribuiu para sua formação profissional e acadêmica.

Por fim, recomenda-se a continuidade dos estudos em formação de estratégia em pequenas empresas, visto que a literatura atual possui uma defasagem de estudos nesse âmbito, onde a maioria das pesquisas é voltada para grandes empresas.

6. REFÊRENCIAS

- ALDAY, H. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. FAE, Curitiba, v.3, n 2, p. 9-16, maio/ago 2000.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas/Interviews in qualitative research**. Curitiba: Educar. 2004
- FRIEDMAN, T.; **O mundo é plano**: Uma breve historia do século XXI. Companhia das Letras. Edição econômica, 2014.
- GIL, Antônio Sr. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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.
- LIMA, E. **Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão**. REGE, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.
- LIMA, E. D. O. et al. **Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013.
- 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.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do pensamento estratégico**. 2ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos**. 4ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2006.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, Refª. 01-01, 20 set. 2001.
- PERDIGÃO, J. G. D. L.; PERDIGÃO, M. L. P. B.; MORAES, W. F. A. D. **Estratégias Competitivas de Empresas Varejistas do Segmento Farmacêutico na Cidade de Campina Grande – Pb: Aplicação das Cinco Forças de Porter**. Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, p. 16, 2012.
- SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro**. RAE, 2007.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: junho de 2019.

TZU, S.; **A Arte da Guerra.** Porto Alegre: L&PM, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas S.A., 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICES

ENTREVISTA 1

ENTREVISTADO: Reinaldo de Castro Viana

DATA: 18/04/2019

INÍCIO: 08:45 **FIM:** 09:08

DURAÇÃO: 23 Minutos e 32 segundos

ORIGENS DA EMPRESA

I. ORIGENS

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

II. FORMAÇÃO

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

1. Formação Profissional.

- **Com o que ou em que empresas o Senhor trabalhou antes de abrir a sua empresa? Conte um pouco a respeito.**
- **Em quantos empregos o Senhor trabalhou antes de abrir o seu negócio? Quais foram as funções exercidas nestes empregos?**
- **O que o Senhor mais gostava de fazer nesse(s) emprego(s)?**
- **Durante a sua formação profissional, como o Sr. Fazia para adquirir conhecimentos e experiência?**
- **Houve nesse período de formação profissional, alguém que tenha sido importante ou um exemplo profissional? Alguém que se tornou importante para o seu aprendizado?**
- **A abertura da empresa foi resultado de uma oportunidade naquela época ou o Senhor já vinha se preparando para algo disso?**

III. ORIGENS DO EMPREENDIMENTO

- **Conte-nos um pouco sobre como foi sua passagem pelo Açogue no bairro Progresso, desde a abertura até como era a gestão da empresa, se havia sócios, quais dificuldades e aprendizados tiraram na época e o porquê da decisão de sair.**
- **Como surgiu a ideia de abrir o negócio? Conte um pouco a respeito.**
- **Qual era o seu objetivo ao decidir abrir o negócio?**
- **O Senhor fez algum tipo de planejamento ou previsão de futuro?**
- **Naquela época, o Senhor pensou ou avaliou os riscos do negócio, de não dar certo? Fale um pouco a respeito.**
- **Naquela época, quais eram as oportunidades que o Senhor identificou para o sucesso do empreendimento?**
- **Conte como foi o processo de obter as informações importantes para a abertura do empreendimento? Como o Senhor fazia para ter informações importantes que o ajudassem na abertura da empresa?**
- **Em sua opinião, quais foram os principais desafios enfrentados durante o processo de abertura do empreendimento?**
- **Em sua opinião, qual foi o momento mais crítico pelo qual a empresa passou até hoje e qual foi a solução encontrada para contornar a situação?**
-

ENTREVISTA 2

ENTREVISTADO: Reinaldo De Castro Viana

DATA: 08/05/2019

INÍCIO: 08:52 **FIM:** 09:19

DURAÇÃO: 27 Minutos

ABERTURA, CONSOLIDAÇÃO E INÍCIO DO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO (1993 a 2000)

I. A ABERTURA

- O Senhor já contou um pouco sobre os seus objetivos na época da abertura do Açougue Mister Carnes. Além de o ponto ser muito bom, o que mais, em 1993, fez com que o Senhor acreditasse que o empreendimento poderia crescer e dar certo?
- Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período de 1993? Esse contexto era favorável ou não à abertura do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- O Senhor acredita que o contexto era favorável ou não para o sucesso do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o açougue?
- Como o Senhor fazia para obter informações sobre o mercado; as regulamentações; a concorrência, por exemplo?
- Qual era a estrutura inicial da empresa em termos de número de funcionários e de espaço físico?

II. CONSOLIDAÇÃO

- Após a abertura, em que momento o Senhor considera que o negócio se consolidou frente ao mercado? Quanto tempo demorou para que houvesse o retorno sobre o investimento inicial? Em que momento o Senhor entende que o açougue já era conhecido pelos clientes?
- Após a consolidação do negócio, quais eram os seus objetivos para o açougue?
- Quais foram os maiores desafios neste período de consolidação do negócio? Como o Senhor conseguiu driblar estes desafios?
- Qual foi o maior aprendizado adquirido neste período de consolidação? Se voltasse no tempo, o Senhor mudaria alguma coisa, alguma decisão?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Sr. tomava as decisões sozinho ou ouvia alguém que pudesse lhe ajudar?

- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Com a consolidação do negócio, como os Sr. fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Em que ano ou momento a empresa começou a crescer?

III. CRESCIMENTO

- Após a consolidação do negócio, a empresa entrou em um período de crescimento. Isso foi a partir de 1996, ou antes? Como o Senhor pensou esse crescimento? Foi intencional ou não?
- Como foi a decisão de fazer a reforma da loja em 1996? O que levou o Senhor a perceber a necessidade de reforma?
- Na sua visão como essa reforma foi importante para o crescimento da empresa? Comente.
- Em 1996, algo havia mudando no contexto político e econômico do setor ou continuava o mesmo? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Com o crescimento do negócio, houve alguma mudança na estrutura de funcionários da empresa?
- Com o crescimento, houve mudanças no processo de gestão da empresa? Fale a respeito.
- Quais foram as maiores dificuldades e desafios enfrentados nesse período de crescimento? O que foi feito para superar os desafios?
- O Senhor pensava em meios para dar continuidade e esse crescimento?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Senhor compartilhava essas decisões com outras pessoas?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Como o Senhor fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Fale a respeito.

- **No ano de 2003, o Açougue já havia chegado à capacidade máxima de crescimento? Como o Senhor percebia isso?**
- **Que áreas da gestão da empresa foram, em sua opinião, mais importantes para o crescimento do negócio: vendas; financeira; logística e distribuição; compras e outras.**
- **Como o Senhor fazia para registrar e controlar os resultados do empreendimento? Era o Senhor que gerenciava a parte financeira do Açougue ou tinha a ajuda de alguém? Como isso era feito?**
- **Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?**
- **E quanto à visão de futuro para a empresa? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse período?**

ENTREVISTA 3

ENTREVISTADO: Reinaldo de Castro Viana

DATA: 27/05/2019

INÍCIO: 08:40 **FIM:** 09:02

DURAÇÃO: 22 Minutos

MUDANÇA DE ENDEREÇO, CRESCIMENTO E MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO (2001 A 2007):

- Em 2001, surgiu a oportunidade de mudança de endereço do Mister Carnes, como foi que o Sr. identificou esta oportunidade? Como aconteceu a possibilidade de alugar uma nova loja? Fale a respeito.
- Em 2001, ao olhar para trás e pensar no primeiro período de vida da empresa (1993 a 2000), o Sr. acredita que alcançou os objetivos daquele período para o negócio? Fale a respeito.
- Logo após à mudança para o novo endereço, quais eram os seus objetivos para o futuro do Açougue?
- Conte quais foram providências que o Senhor tomou para melhorar as vendas logo após a mudança de endereço, ainda em 2001?
- A empresa entrou em um período de crescimento. Como o Sr. pensou esse crescimento? Foi intencional? O Senhor tomou decisões conscientes sobre como melhorar o açougue, visando atrair mais clientes?
- Quais foram, em sua opinião, as principais decisões e ações para melhorar a estrutura física da loja naquele período? E com relação aos funcionários?
- E as decisões e ações de melhoria na qualidade dos produtos e do atendimento aos clientes? Fale a respeito.
- Como o Sr. via a concorrência neste período? Como o Senhor lidava com ela?
- Qual era o contexto político e econômico do setor nesse período (Presidente Lula)? Esse contexto era favorável ou não ao crescimento do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Com o crescimento, houve mudanças no processo de gestão da empresa? Fale a respeito.
- Durante este período, o Senhor se preocupava em acompanhar o que acontecia dentro e fora da empresa? Como o Senhor fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?

- **Que áreas da gestão da empresa foram, em sua opinião, mais importantes para o crescimento do negócio: vendas; financeira; compras; produção e outras.**
- **Em termos de gestão, como o Senhor realizava o controle de satisfação dos clientes e das Vendas? E o controle da qualidade dos produtos? E Como era feito o controle financeiro, de custos, receita e lucro?**
- **Quais foram as maiores dificuldades e desafios enfrentados nesse período de crescimento? O que foi feito para superar os desafios?**
- **Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Senhor compartilhava essas decisões com outras pessoas?**
- **Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?**
- **Até o ano de 2007, a empresa entrou num período de crescimento até chegar a capacidade máxima. Explique isso.**
- **O que foi feito para chegar a essa capacidade máxima? Como o Senhor percebeu que não havia mais como crescer?**
- **Ao perceber que havia chegado à capacidade máxima de crescimento, o que o Senhor decidiu fazer?**
- **E quanto a visão de futuro para a empresa em 2007? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse período?**

ENTREVISTA 4

ENTREVISTADO: Reinaldo de Castro Viana

DATA: 05/06/2019

INÍCIO: 08:16 **FIM:** 31

DURAÇÃO: 25 minutos

MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO E REESTRUTURAÇÃO (2008 a 2019)

- **O Senhor contou que em 2008 estava focando em outro negócio, no ramo de construção e com isso, deixou de se dedicar como antes ao Açougue. Que tipos de problemas começaram a acontecer na empresa?**
- **O que o Senhor fez para colocar tudo em ordem novamente?**
- **Com relação a tudo que foi feito na Empresa anteriormente, em 2008, o Sr. sentia-se satisfeito com os resultados?**
- **Em 2008, qual era o seu objetivo para o futuro do empreendimento?**
- **Em 2008, houve algum tipo de reestruturação do espaço físico do Açougue? Como foi? Fale a respeito?**
- **De 2008 até o momento, houve mudanças na empresa? Mudanças em termos de funcionários? E mudanças em termos de gestão?**
- **Nestes últimos anos, como o Senhor tem feito para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que possam afetar a empresa?**
- **Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa tem sido uma preocupação da gestão? Fale a respeito.**
- **As turbulências no cenário político e econômico do país com o impeachment da Presidenta Dilma, o governo Temer e o início do atual governo geraram algum impacto para a sua empresa? Fale sobre o desafio conduzir um negócio neste cenário?**
- **De 2008 até o momento o Sr. se preocupou em fazer o Açougue crescer ou preferiu garantir a manutenção do empreendimento? Houve oportunidade de crescimento?**
- **Em comparação aos períodos anteriores, desde a abertura da empresa, o Sr. acha que situação do seu empreendimento está melhor ou não? O que pode ser feito para melhorar?**
- **Quais foram, em sua opinião, as principais decisões e ações que o Sr. tomou para manter o empreendimento nos últimos anos?**

- **Como o seu sobrinho Rafael está ajudando no processo de gestão do Açougue? O Senhor acredita que os processos administrativos do empreendimento estão mudando? Como? Fale a respeito.**
- **Atualmente, como o Senhor lida com a concorrência? Ela é uma ameaça à manutenção do empreendimento? Como impedir esta ameaça?**
- **Atualmente, em sua opinião, que áreas da gestão da empresa são mais importantes: vendas; financeira; compras; produção e outras.**
- **Em termos de gestão, como hoje o Senhor realiza o controle de satisfação dos clientes e das Vendas? E o controle da qualidade dos produtos? Como é feito o controle financeiro, de custos, receita e lucro? Algo mudou nestes últimos anos?**
- **Quais foram as maiores dificuldades e desafios enfrentados de 2008 até os dias atuais? O que foi feito para superar os desafios?**
- **Como são tomadas as decisões mais importantes para a empresa hoje? O Senhor compartilha essas decisões com outras pessoas?**
- **Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?**

ENTREVISTA 5

ENTREVISTADO: Reinaldo de Castro Viana

DATA: 06/06/19

INÍCIO: 10:20 **FIM:** 10:39

DURAÇÃO: 19 minutos

PERSPECTIVAS FUTURAS

- **Em sua opinião, o cenário atual do país oferece riscos ou oportunidades para o seu empreendimento? Dê exemplos e fale a respeito.**
- **Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas ao longo da história da sua empresa?**
- **Quais foram as maiores realizações obtidas ao longo desta história?**
- **Qual foi o maior aprendizado adquirido ao longo da sua história como empresário?**
- **O que mais contribuiu para esse aprendizado?**
- **Considere o período desde a abertura do negócio até o momento, o Senhor acredita que alcançou os objetivos e intenções para o negócio em cada período da história da empresa?**
- **Se pudesse voltar no tempo, o Senhor faria algo diferente do que foi feito? Teria tomado decisões diferentes? Fale a respeito.**
- **Vamos falar sobre o futuro da sua empresa. O país ainda vive claramente uma crise. Como o Senhor vê o futuro do negócio para os próximos anos?**
- **Tem algum plano ou objetivo para o futuro?**
- **Como o Senhor vê o futuro da empresa?**