

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

**A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM DUAS PEQUENAS EMPRESAS: OS
CASOS DA POLIMAK E DA LOCMAQ**

RENAN QUINA NOVAES

JUIZ DE FORA

2018

RENAN QUINA NOVAES

**A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM DUAS PEQUENAS EMPRESAS: OS
CASOS DA POLIMAK E DA LOCMAQ**

Monografia apresentada pelo acadêmico Renan Quina Novaes ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a) Dr(a) Márcia Cristina daSilva Machado

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pelo dom da vida e por ter me dado força e sabedoria para alcançar meus objetivos.

Agradeço à minha Família, por ter sempre me apoiado e me dado o suporte necessário.

À minha noiva, por estar sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis durante esses anos.

À grande professora e orientadora Márcia, que foi muito importante através de seus ensinamentos e experiência.

Obrigado.

DEDICATÓRIAS

À minha mãe, que não pode estar presente ao meu lado durante esses anos, mas que com certeza deve estar muito feliz com mais essa vitória em minha vida.



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 Dezembro de 2017.

Renan Quina Novaes

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 ____ dia do mês de _____ de _____, 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 _____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Ciências Contábeis sob o número _____, intitulado

Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado
Orientadora

Prof. Dra. Cristina Sayuri Cortes OuchiDusi

Prof. Dr. Fabricio Pereira Soares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica	13
Figura 2: Estratégia Deliberadas e Emergentes.	19
Figura 3: Processo deliberado de criação de estratégias	21
Figura 4: Processo emergente de criação de estratégias	22
Figura 5: Formulação das estratégias em pequenas empresas	31
Figura 6: Linha do Tempo Polimak	34
Figura 7: Linha do Tempo Locmaq	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial	17
Quadro 2: Escolas de formulação de estratégia	23
Quadro 3: Escolas prescritivas	24
Quadro 4: Escolas Descritivas	26
Quadro 5: Escola da Configuração	27
Quadro 6: Classificação das MPEs segundo o número de empregados e faturamento	28
Quadro 7: Características das MPE brasileiras	29
Quadro 8: Perfis das Empresas	30
Quadro 9: Descrição Linha do tempo Polimak	35
Quadro 10: Descrição Linha do Tempo Locmaq	35
Quadro 11: Estrutura para apresentação e análise dos resultados da pesquisa	36
Quadro 12: Características das empresas estudadas em relação as MPEs Brasileiras	60
Quadro 13: O perfil de sobreviventes nas empresas estudadas	62

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o processo de formação de estratégias nas pequenas empresas. Duas pequenas empresas sediadas em Comendador Levy Gasparian, interior do Rio de Janeiro, serviram como base e fonte de dados para esse estudo, são elas a Polimak e a Locmaq. Ambas praticam o mesmo modelo de serviço, transporte de cargas pesadas. O estudo busca apresentar uma breve história das empresas, contadas pelos próprios gestores, trazendo informações relevantes sobre como aproveitaram as oportunidades e superaram as adversidades. Posteriormente foi realizada uma análise em conjunto, com o intuito de observar as maiores semelhanças e diferenças existentes entre elas, com base nas estratégias utilizadas pelos gestores principais. Através da análise feita em cima dos dados e informações adquiridas, ficou evidente que ambos os empresários utilizam na maioria das vezes estratégias emergentes, normalmente sem planejamento, baseadas em experiências adquiridas com o passar do tempo.

Palavras-chave: Gestão; Estratégia; Pequenas Empresas;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	12
2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS	16
2.2.1 Conceitos de Estratégia	16
2.2.2 Estratégias Deliberadas e Emergentes	19
2.3 OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	22
2.4A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA	27
2.4.1 Classificação das Micro e Pequenas empresas	27
2.4.2 Características e particularidades das Pequenas empresas s	28
2.4.3 Gestão Estratégica e Estratégia em Pequenas empresas	30
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.1 Breve apresentação das empresas	37
4.1.1 A Polimak Materiais de Construção LTDA	37
4.1.2A Locmaq Locação de Equipamentos Industriais LTDA	38
4.2 OS ANTECEDENTES Á ABERTURA DO NEGÓCIO	37
4.2.1 A empresaPolimak	39
4.2.2A empresa Locmaq	41
4.3 ABERTURA, CONSOLIDAÇÃO E CRESCIMENTO DO NEGÓCIO	43
4.3.1 A Polimak (2003 á 2011)	43
4.3.2 A Locmaq (2010 á 2013)	47
4.4 CRISE, MUDANÇAS E TENDÊNCIAS FUTURAS	51
4.4.1 A Polimak (2002 á 2018)	51
4.4.2 A Locmaq (2014 á 2018)	56
4.5 A GESTÃO ESTRATÉGICA E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	60
4.5.1 A Gestão Estratégica nas empresas estudadas	60
4.5.2 O processo de formulação de estratégias na prática das empresas	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
6 REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
7 ANEXO	70

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas correspondem a uma grande parte do mercado nacional e são de suma importância para o desenvolvimento da sociedade. Por esse motivo cada vez mais existe a necessidade de estudos voltados para essa área para que, dessa forma, aumente o entendimento sobre esse tipo de organização que é fundamental para a economia Brasileira.

Neste trabalho, o estudo será voltado para duas pequenas empresas do Transporte de carga pesadas, ambas situadas na mesma região e com estrutura e modelo de negócios parecidos. Esse setor atualmente está sofrendo bastante com a crise nacional, o aumento do preço do combustível e a queda na demanda de serviço, o que obriga os gestores a tomarem decisões de maneira estratégica, mesmo que na maioria das vezes sejam teoricamente desconhecidas por eles.

As empresas que foram estudadas são a Polimak Materiais de Construção Ltda e a Locmaq Locação de Equipamentos Industriais Ltda. As duas possuem suas sedes em Comendador Levy Gasparian, interior do estado do Rio de Janeiro, cidade que fica em uma região estratégica, entre outras cidades de maior porte, como Juiz de Fora e Três Rios. A primeira empresa já possui uma vasta experiência no ramo, ela atua no transporte de cargas pesadas há 15 anos. Já a segunda empresa, fundada há 8 anos, atua no setor de transporte de cargas há apenas 1 ano e meio. Apesar de grande diferença de experiência no setor, elas possuem características similares, como estrutura e local de atuação.

As pequenas empresas possuem grande representatividade e importância na economia do país, por isso, o estudo e o conhecimento em relação à formação e formulação de estratégias nessas organizações é de relevância para o desenvolvimento.

Tendo isso em vista, o objetivo do presente estudo é analisar o processo de formação da estratégia nas empresas Polimak e Locmaq. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa. O método utilizado foi o estudo de caso comparativo entre as empresas, com o intuito de facilitar a percepção das diferenças e semelhanças entre as organizações, principalmente sobre a forma como seus gestores tomam as decisões estratégicas mais importantes. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os principais gestores das duas empresas e de pesquisas bibliográficas como forma de embasamento teórico.

O trabalho está dividido em cinco seções, a primeira é esta, que apresenta de maneira geral o que será abordado em todo o estudo. A segunda seção é o referencial teórico, que está subdividido na conceituação de gestão estratégica e estratégia, além da contextualização desses conceitos nos estudos da formulação e formação das estratégias nas pequenas empresas. Posteriormente, a metodologia é responsável por demonstrar o tipo de pesquisa realizada, além do método de investigação e as formas de coleta de dados. A apresentação e análise dos resultados irão expor uma pequena parte da história da empresa contada pelos gestores, além de formas particulares de tomada de decisão e utilização de estratégias por eles. Por fim, as considerações finais mostram as conclusões que podem ser tomadas após a pesquisa realizada e suas contribuições para a melhoria das empresas e para possíveis futuros estudos sobre o assunto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo o detalhamento da estratégia, desde o conceito, processos, gestão e formulação das mesmas. Além desse detalhamento sobre a estratégia como um todo, ele busca compreender a maneira como elas se formam nas pequenas empresas brasileiras.

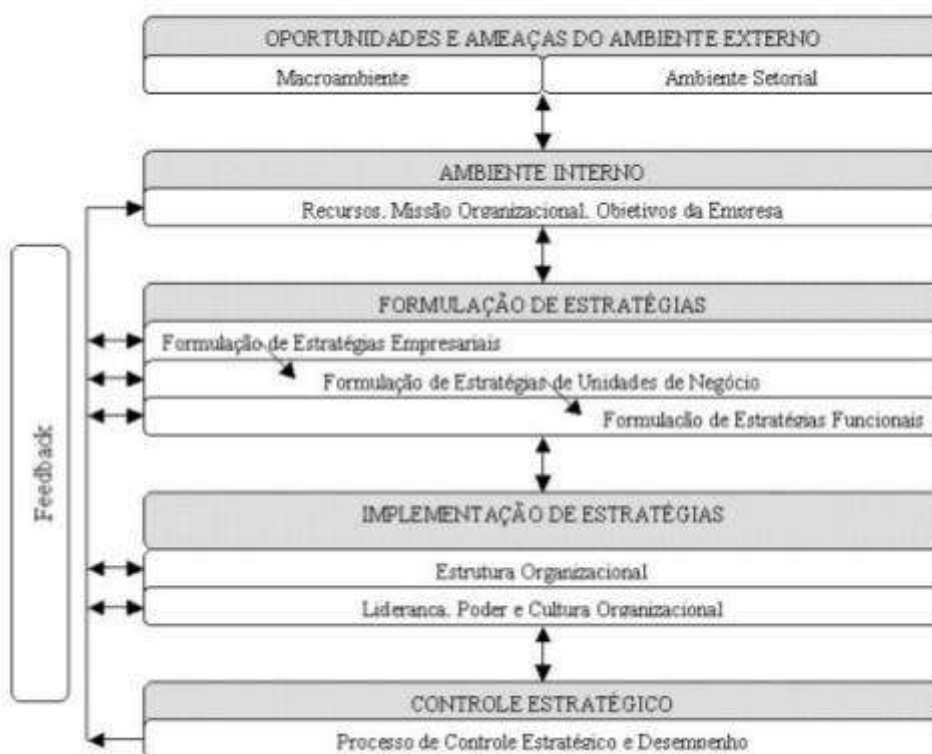
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Atualmente, com a crescente concorrência entre as organizações nos diversos setores da indústria, as empresas têm cada vez mais a necessidade de buscar novos meios que garantam a vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes. Uma das formas mais eficazes de se alcançar essa vantagem competitiva é através da utilização da gestão ou administração estratégica da organização.

Nesse sentido, é preciso primeiramente entender a definição de gestão estratégica. Segundo Alday (2000, p. 05), “a Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Esse autor afirma que a gestão estratégica também pode ser compreendida de maneira mais profunda como o processo de adaptação contínua que as organizações têm que enfrentar, mudando visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam e às tendências futuras para, com isso, criarem valor para os *stakeholders* (ALDAY, 2000; MACHADO, 2014)

O processo de gestão estratégica pode ser dividido em 5 etapas, conforme exposto na figura 1.

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica



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

Na primeira etapa do modelo, são analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Todas as organizações existentes estão situadas dentro de uma rede afetada por forças ambientais, seja econômica, política, social, que impactam no andamento das mesmas (WRIGHT *et al.*, 2011).

Já no ambiente interno, deve-se estabelecer principalmente a missão e os objetivos da organização, além da análise dos pontos fortes e fracos da organização, para que dessa maneira a administração determine a maneira com que ela irá se portar em seu ambiente externo (WRIGHT *et al.*, 2011). Todas as características principais provenientes da empresa e de seus stakeholders são responsáveis pela formação do ambiente interno da organização.

Na terceira etapa do processo são formuladas as estratégias da organização em três níveis diferentes. No primeiro nível, ocorre a formulação da estratégia empresarial ou, quando é o caso, da estratégia corporativa. Esta é a estratégia global da organização, que pode ser uma empresa com um único negócio ou uma corporação. Ela será desdobrada nos demais níveis organizacionais. A formulação da estratégia no nível da unidade de negócios só se aplica no caso das corporações. Ela é orientada para a decisão sobre a melhor maneira de a empresa competir no setor escolhido (WRIGHT *et al.*,

2011). Por fim, a formulação de estratégias funcionais representa o desdobramento da estratégia anterior em cada uma das funções empresariais. Para Wright *et al* (2011, p. 228) são as “estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio”, onde “os administradores devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas”

A etapa seguinte do modelo de gestão estratégica é a de implementação. Para ser bem imposta a organização deve ser bem estruturada, e estar ciente do modo em que a liderança, poder e cultura organizacional podem ser utilizados para buscar os principais objetivos da organização (WRIGHT *et al*, 2011).

A última etapa é representada pelo controle estratégico, que de acordo com Wright *et al* (2011, p.339) “consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”, e caso os principais objetivos não estejam sendo concluídos, o controle deve buscar novas estratégias, para dessa forma, melhorar os resultados da organização.

Em muitas empresas, por desconhecimento e falta de domínio dos instrumentos de gestão, empresários e gerentes podem não adotar um modelo de gestão estratégica ou conduzir o processo de forma correta, retardando ou atrapalhando o crescimento e a maximização de seus lucros. 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”.

Nesse sentido, a autora explica que para garantir a eficácia do processo é preciso ter clareza sobre os três componentes que integram a gestão estratégica: visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico. Esses três componentes devem ser vistos como fundamentais para se fazer uma administração estratégica responsável e produtiva. (MACHADO, 2014).

O primeiro componente é a visão sistêmica, que para Machado (2014, p.10) “é a capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho da mesma. São as relações intra e inter organizacionais”. A visão sistêmica pressupõe a capacidade do gerente ou gestor de ver além da organização apenas, a capacidade de ver o todo (organização e ambiente em que se insere) e, ainda, a capacidade de perceber as relações de influência que ocorrem entre os elementos que compõem o todo.

Em relação ao pensamento estratégico Machado (2014) declara:

Como o nome já indica, é a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações da organização de forma estratégica, ou seja, de forma articulada com os condicionantes internos e externos da organização e com objetivos a curto, médio e longo prazo (MACHADO, 2014, p. 11).

Todas as organizações possuem o gestor que é responsável por esse pensamento estratégico, mas muitos deles não sabem da importância dessa capacidade e não procuram se aprofundar na questão.

Por fim, o planejamento estratégico, que é o elemento mais explorado na gestão estratégica pelas organizações atualmente, é definido por Philip Kotler³ (1975 *apud* ALDAY, 2000, p. 10) como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. É importante observar que o planejamento estratégico é uma metodologia que deve ser utilizada na organização como um apoio à gestão estratégica e não deve ser visto como a gestão estratégica em si. Na visão de Machado (2014, p. 12), o planejamento estratégico “deve ser visto como a ferramenta metodológica que oferece o apoio para a definição de objetivos e estratégias da organização e seu desdobramento em metas e planos de ação”.

Tendo em vista os três elementos constitutivos da gestão estratégica, pode-se dizer que a metodologia de planejamento é importante para muitas organizações, mas não para todas. Em organizações com estrutura enxuta, como as pequenas empresas, o executivo pode ser capaz de conduzir um processo mais informal de gestão estratégica, tomando decisões sobre estratégias com base na visão sistêmica e no pensamento estratégico, sem necessariamente ter que fazer uso da metodologia de planejamento. Por outro lado, quanto mais complexa for a estrutura da organização, como no caso de grandes empresas, o uso dessa metodologia torna-se fundamental, para que não se perca o controle do processo como um todo. No entanto, os gerentes não devem se tornar dependentes do planejamento estratégico. Devem ser capazes de usar a visão sistêmica e o pensamento estratégico para intervir e mudar o planejamento sempre que necessário.

O ponto principal da gestão estratégica é a criação ou formulação das estratégias para a organização. Portanto, os estudos de administração estratégica levam aos estudos sobre os conceitos e processos de estratégia, que serão apresentados a seguir.

³ KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS

2.2.1. Os Conceitos de Estratégia

O conceito de estratégia surgiu há muitos séculos, seu início se deu nas guerras. A palavra estratégia vem do grego, e significava a função de um general de liderar. Ao passar do tempo, alguns líderes em guerras começaram a dar cada vez mais importância às táticas e conhecimentos sobre o adversário, dessa maneira começou a ligação da estratégia com as batalhas antigas.

Sun Tzu, um general importante na história, já demonstrava interesse e acreditava na importância da estratégia, ele afirmava:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (SUN TZU, 2006, p. 23)

Uma citação antiga, mas que, se for trazida para os dias de hoje e inserida no contexto da gestão estratégica nas organizações, faz todo sentido. Uma empresa para ser bem-sucedida deve á todo momento buscar conhecimento sobre o ambiente em que atua. Além disso, a organização tem que possuir total domínio do que acontece em seu interior, ou seja, deve ter controle do ambiente interno e um ótimo acompanhamento do ambiente externo.

Com o passar dos anos, o conceito de estratégia se diversificou e passou a ser utilizado em diferentes áreas. Até que ela começou a ser implantada no contexto empresarial. Essa adaptação do termo estratégia de negócios ocorreu na segunda metade do século XIX, surgindo como mecanismo para moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT & PANJAK, 2000⁴ *apud* OLIVEIRA, 2014). Desde a década de 50, quando a disciplina e os estudos de administração estratégica e estratégia surgiram, houve um enorme crescimento e diversificação de pesquisas, métodos e teorias nessa área. A partir da implantação, os estudos na área das estratégias nas organizações crescem cada vez mais. Na busca por vantagem competitiva,

⁴ GHEMAWAT, Panjak. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

eficiência e maximização dos lucros, as organizações passaram a focar na formulação de estratégias de sucesso que permitam o alcance desses objetivos.

A estratégia no meio da gestão empresarial não possui uma definição única que é seguida por todos os autores, na verdade, existem várias delas, que apesar de parecidas, apresentam pontos de vistas diferentes dos estudiosos dessa área.

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

Hax e Majluf	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.
Learned, Christensen, Andrews, Guth Andrews	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Chandler	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação 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 a empresa e o seu ecossistema.
Porter	Estratégias competitivas 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)

Em busca de sintetizar e explicar o conceito de estratégia Mintzberg *et al* (2010) buscam propor os cinco P's para estratégia. São eles, plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Esses P's são responsáveis por denotar em determinado momento qual estratégia a organização está baseando suas ações.

O P de plano é considerado o mais comum nas empresas, muitas vezes, o gestor acaba utilizando esse tipo de estratégia, sem ao menos saber que ela existe. O plano se refere ao olhar para frente de uma organização, uma estratégia que possa ser pretendida pela organização, “algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação” (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 24).

Em relação à estratégia como pretexto, ela é considerada uma manobra realizada, uma estratégia implantada apenas para ludibriar ou conseguir alguma vantagem competitiva frente ao mercado ou a um concorrente específico.

No caso do P de padrão, a estratégia ao invés de ser pretendida, é considerada como realizada. Para Mintzberg *et al* (2006, p. 24), “a estratégia é a consistência no comportamento, pretendida ou não”. Um comportamento estratégico que se repete na organização. A estratégia como padrão resulta de um olhar para as ações estratégicas passadas e transformá-la em um padrão de decisão e ação para o futuro da organização.

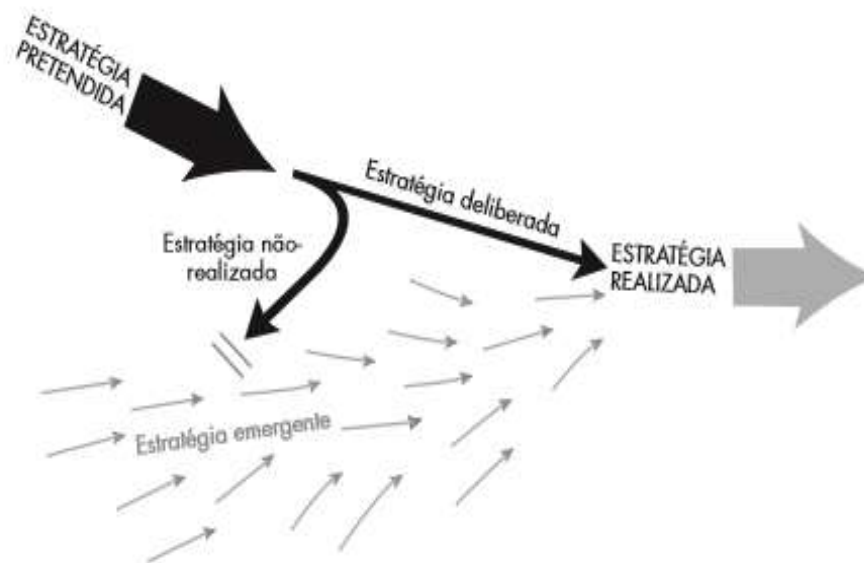
O P de posição é considerado como a maneira que a organização quer se colocar frente ao mercado ou setor, e essa posição, pode ser alcançada, através de um plano, um pretexto ou um padrão nas ações. Esse tipo de estratégia resulta de um olhar para baixo, onde se encontram os produtos e os clientes, e olhar para fora, onde se encontra o mercado. (MINTZBEG *et al*, 2010)

Por fim, o P de perspectiva, é considerado o olhar para dentro da empresa, as preocupações voltadas principalmente para o ambiente interno da organização. Todas as atenções são voltadas para as estratégias adotadas no interior da empresa. Para Mintzberg *et al* “a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas na posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo”.

As estratégias podem ser deliberadas ou emergentes. No caso da deliberada, a estratégia deve ser a princípio pretendida, para que com o passar do tempo possa se tornar realizada. Nem todas conseguem seguir esse ciclo, algumas estratégias pretendidas acabam não sendo realizadas. Já as que são, podem finalmente ser consideradas como deliberadas.

Em relação às estratégias emergentes, que são realizadas sem serem antes pretendidas, Mintzberg *et al* (2010, p. 27) afirmam “foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão”. Dessa forma elas vão se emergindo.

Figura2: Estratégias Deliberadas e Emergentes.



.Fonte: Mintzberget al (2006, p. 25).

Após uma breve apresentação sobre as estratégias deliberadas e emergentes, o próximo tópico explica de forma mais detalhada o conteúdo e as principais diferenças existentes sobre elas.

2.2.2 Estratégias Deliberadas e Emergentes

A estratégia deliberada, segundo Oliveira (2014, p.19) “pode ser conceituada como sendo aquela em que ações são tomadas de forma intencional, planejadas pela empresa para que ela alcance seus objetivos”. Para Borges e Luce (2000, p.38), a estratégia deliberada “é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados”. Ambas as definições, trazem a ideia principal desse tipo de estratégia, que é o total planejamento prévio de qualquer decisão importante a ser tomada dentro da organização, o executivo principal deve antecipar os acontecimentos do ambiente e formar um plano para aproveitar as oportunidades ou superar as adversidades.

Uma ferramenta importante para a manutenção e o sucesso das estratégias deliberadas, é a matriz SWOT, onde o executivo principal deve estar totalmente ligado aos ambientes interno e externo da empresa. Ele deve possuir o conhecimento das

forças, das fraquezas, das oportunidades e ameaças de sua organização, para que assim, possa antecipar os acontecimentos e planejar as decisões a serem tomadas.

As estratégias emergentes não são previamente planejadas, elas são desenvolvidas com o passar do tempo de acordo às experiências vividas pelo gestor. As estratégias emergentes podem se desenvolver através de interações cotidianas e informais, através de aprendizados e experiências adquiridas com o passar do tempo (MINTZBERT *et al*, 2010).

A estratégia emergente pode ser formada de maneira casual, mesmo sem a pretensão do gestor, para isso Mintzberg *et al* (2010) esclarecem:

Se estratégia emergente significa, literalmente, ordem não pretendida, então os padrões podem simplesmente se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas, em vez de por pensamentos conscientes de qualquer um dos agentes. O verdadeiro aprendizado ocorre na interface entre pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 192).

A partir da afirmação do autor, fica evidente que as decisões são tomadas de acordo com a necessidade, sem planejamento, e ao olhar para o que foi realizado, o gestor consegue encontrar o aprendizado para formar novas estratégias no futuro.

Ao comparar as duas estratégias citadas anteriormente, é perceptível algumas diferenças importantes sobre elas, uma possui o excesso de formalidade enquanto a outra é informal, a estratégia deliberada separa o pensamento da ação, enquanto a emergente busca fortalecer esses laços.

Outra importante diferença é citada por Mintzberg *et al* (2010):

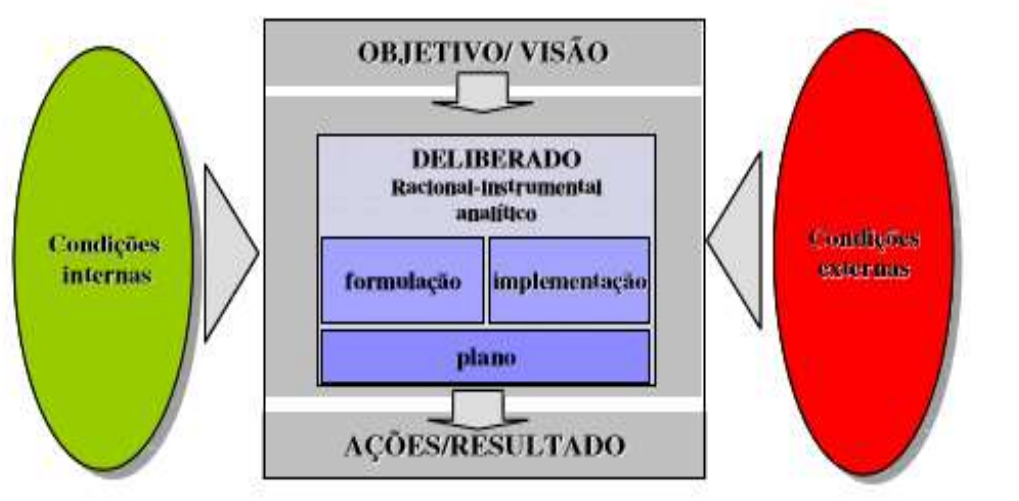
Estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação-, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 187).

Apesar das diferenças, as duas estratégias foram e continuam sendo muito importantes para os estudos da estratégia nas organizações. No campo teórico, sempre foram tratadas como opostas, mas com o passar do tempo, os estudos levaram os autores a perceberem que na prática das organizações, elas se completam. Elas podem ser concebidas como dois extremos de um *continuum* onde reside o mundo real das estratégias (MINTZBERG *et al*, 2010). Todas as organizações para serem bem-

sucedidas precisam de um grau de planejamento prévio e também de uma flexibilização na tomada de decisões de problemas que surgem no cotidiano.

Assim como existem os dois conceitos de estratégia deliberada e emergente, existem dois processos de formulação de estratégia: o deliberado e o emergente. O processo deliberado da formulação de estratégia é um método racional, instrumental e analítico, onde a organização possui um planejamento dos objetivos e resultados a serem alcançados. Esse processo é altamente relacionado com o planejamento estratégico, que também é realizado de maneira altamente racional e estático.

Figura 3: Processo deliberado de criação de estratégias



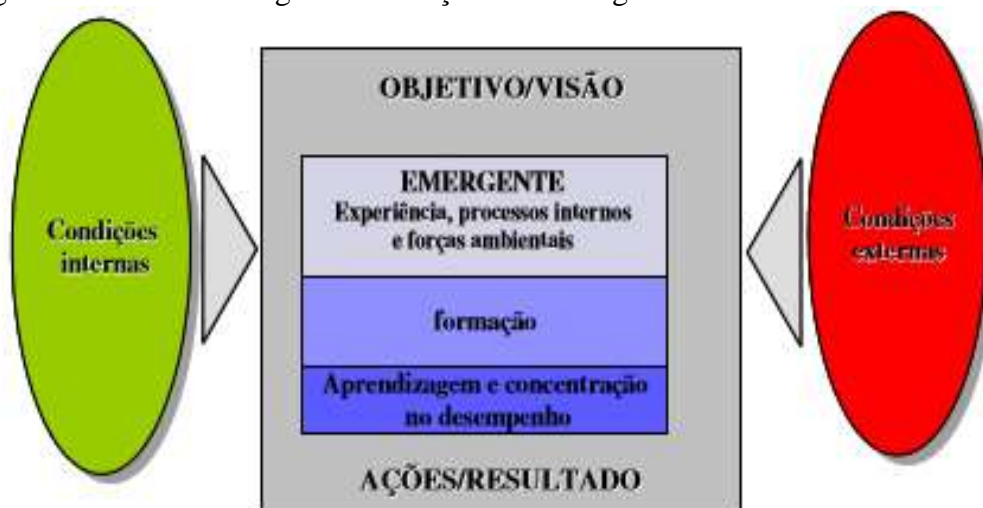
Fonte: Terencee Escrivão Filho (2008, p. 9)

O processo deliberado, com o aumento da globalização, começou a enfrentar problemas em sua implementação, o ambiente cada vez menos estável dificulta a manutenção do processo que é pouco flexível. Foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e pela implantação de estratégias nos diversos níveis funcionais da organização (BERTERO, 1955 apud TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2008) de maneira mais dinâmica e integrada.

O processo de formulação de estratégia emergente é realizado de maneira informal e mais flexível, criado pelos gestores através de suas experiências e intuições, além de serem moldados pelas condições internas e externas do ambiente.

⁵ BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. Revista de Administração de Empresas, RAE Light, p. 2025, mar./abr., 1995.

Figura 4: Processo emergente de criação de estratégias



Fonte: Terence Escrivão Filho (2008, p. 9)

Com o entendimento mais aprofundado sobre o conteúdo e principais características das estratégias deliberadas e emergentes, o próximo passo é o entendimento sobre a formulação dessas estratégias nas organizações em que elas são utilizadas.

2.3 OS ESTUDOS ACERCA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia é trazida por Mintzberg *et al* (2010) através de dez escolas. Elas possuem características diferentes de formular e desenvolver a estratégia nas organizações. No quadro 2 segue descrita todas as escolas e alguns de seus aspectos individuais.

Quadro 2: Escolas de formulação de estratégia

Escolas	Natureza	Formulação da Estratégia
Design	Escolas Prescritivas	De concepção
Planejamento		Formal
Posicionamento		Analítico
Empreendedora	Escolas Descritivas	Visionário
Cognitiva		Mental
Aprendizado		Emergente
Poder		Negociação, conflito e disputa
Cultural		Coletivo e ideológico
Ambiental		Reativo
Configuração		Transformação e integrativo

Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p. 14)

As três primeiras escolas apresentadas são a do Design, Planejamento e Posicionamento. Elas são consideradas prescritivas, pelo fato de se preocuparem mais com a maneira que as estratégias devem ser formuladas do que como elas necessariamente se formam (MINTZBERG *et al*, 2010).

A escola do Design tem como principal característica a formulação da estratégia como um processo de concepção. Para Mintzberg *et al* (2010, p. 36) ela “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. Para isso, o executivo principal, único estrategista da organização, se baseia na escola, possuem como principal ferramenta de análise a matriz SWOT.

Em relação à escola do Planejamento, sua característica principal é a formulação da estratégia como um processo formal. Todas as etapas devem ser claramente formalizadas e planejadas antes de serem colocadas em prática. De acordo com Mintzberg *et al* (2010, p.58) “a estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal”. Dessa maneira todas as etapas podem ser controladas mais facilmente pelo executivo.

Por fim, a última escola prescritiva, a escola de posicionamento, tem a formulação de estratégia como um processo analítico, sua principal característica. Ela apresenta o modelo das cinco forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor como as principais ferramentas de análise. Mintzberg *et al* (2010, p. 91) afirmam

que “a escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes”. Assim a análise era um fator fundamental para esse novo conceito de administração estratégica (MINTZBERG *et al*,2010).

O quadro 3 demonstra as escolas prescritivas e suas características principais:

Quadro 3: Escolas prescritivas

Escolas	Formação da Estratégia	Características do Processo de Formação da Estratégia
Design	Processo Conceitual	Responsabilidade e controle do executivo principal. Processo simples e informal. Estratégias personalizadas para cada organização. Estratégias são explícitas. As estratégias somente implementadas depois de formuladas.
Planejamento	Processo Formal	Processo controlado, formal, analítico, com etapas distintas e pré-definidas. Um grupo de planejadores, sob supervisão do executivo principal, desenvolve e implementa as estratégias.
Posicionamento	Processo Analítico	As estratégias são genéricas, o ambiente é competitivo e a organização se posiciona e relação. A definição das estratégias decorre de um processo analítico. As estratégias saem prontas deste processo para serem implementadas.

Fonte: adaptado de Costa *et al*.(2008, p. 5)

Os estudos que compõem as seis escolas consideradas descritivas estão voltados para preocupação de como as estratégias são de fato formuladas ou se formam na prática das organizações (MINTZBERG *et al*, 2010).

A escola empreendedora tem sua formulação como um processo visionário, onde o líder que está a frente deve possuir uma visão especial sobre o presente e futuro da organização. Para Mintzberg *et al* (2010, p. 128) “ela não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério”. É essa visão, partilhada das características pessoais do líder que moldam e desenvolvem a organização.

Em relação à escola cognitiva, a formulação de estratégia é como um processo mental, seus autores buscam entender como funciona a mente do estrategista para que ele possa tomar as decisões necessárias. Mintzberget *al* (2010) afirmam que:

Os estrategistas são, em grande parte, autodidatas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta. Essa experiência dá forma a aquilo que eles sabem, o que, por sua vez dá forma ao que eles fazem, moldando sua experiência subsequente. (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 150)

Pode ser considerado então, que o estrategista toma suas decisões de acordo com as experiências e conhecimentos adquiridos anteriormente.

A terceira escola considerada descritiva, a do aprendizado, tem o processo de formulação de estratégia emergente. Sobre ela, Mintzberg *et al* (2010) esclarecem:

As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam (MINTZBERG *et al*, 2010, p. 176).

As estratégias surgem através das rotinas de trabalho no dia a dia, onde as pessoas aprendem umas com as outras e dessa maneira acabam evoluindo.

Seguindo adiante com as escolas descritivas, a próxima é a do poder, que possui a formulação da estratégia como um processo de negociação. Mintzberg *et al* (2010, p. 224) afirmam que “a escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. Apesar de poder e política sempre existirem nas organizações, é nessa escola que esse assunto é aprofundado e relacionado com a formulação de estratégia.

A escola cultural possui a formulação de estratégia como um processo coletivo, sempre com os indivíduos pertencentes à organização, agindo de maneira integrada para alcançar objetivos de interesse comum. Para Terence e Escrivão Filho (2008, p. 4) a escola cultural “revela a inserção humana e social no processo de formar estratégias. Pressupõe que, como um processo social e integrativo, a cultura da organização influencia a formação de estratégias”.

A última entre as escolas descritivas é a ambiental, que possui o processo reativo como formulação de estratégia, na teoria ela apenas reage às mudanças que ocorrem a todo instante no ambiente. Mintzberg *et al* (2010, p. 277) afirmam que “a liderança, assim como a organização tornam-se subordinada ao ambiente externo”. Em outras escolas o ambiente já era tratado como algo importante para a evolução da

organização, mas na ambiental, ele é considerado como fundamental e principal para todas as características e estratégias desenvolvidas pelos gestores.

No quadro 4 é apresentado as escolas descritivas e suas características principais.

Quadro 4: Escolas Descritivas

Escolas	Formação da Estratégia	Características do Processo de Formação da Estratégia
Empreendedora	Processo Visionário	A estratégia existe na mente do líder como perspectiva e direção de longo prazo. O líder promove a visão e convence as pessoas. A estratégia é maleável, em parte deliberada e em parte emergente.
Cognitiva	Processo Mental	A estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. As estratégias são emergentes. E difíceis de implementar. Todavia, depois de implementadas, são difíceis de mudar, mesmo quando não mais viáveis.
Aprendizagem	Processo Emergente	As estratégias são emergentes, pois a natureza complexa e imprevisível do ambiente impede o controle deliberado. A liderança passa a não conceber a estratégia, mas a gerenciar o processo pela qual as novas estratégias emergem.
Poder	Processo de Negociação	A formação da estratégia é moldada por poder e política. As formas de poder Vêm a formação da estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto.
Cultural	Processo Coletivo	A formação da estratégia é deliberada e decorrente de um processo de interação social baseado nas crenças e padrões da organização. Resistente às mudanças, a estratégia é uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas.
Ambiental	Processo Reativo	O ambiente apresenta-se como um conjunto de forças que rege a organização. A estratégia consiste em responder a estas forças e o líder é um hábil leitor do ambiente que promove adaptação da organização a este.

Fonte: adaptado de Costa *et al.*(2008, p. 5)

A última escola estudada é a da configuração, que não é considerada nem totalmente prescritiva e nem descritiva, sendo um misto das características de todas as escolas observadas anteriormente. Seu processo de formulação de estratégia está voltado para a transformação, que pode até mesmo ser considerada uma consequência

inevitável das mudanças existentes nessa escola conforme apresentado no quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Escola da Configuração

Escola	Formação da Estratégia	Características do Processo de Formação da Estratégia
Configuração	Processo de Transformação	A organização é vista como um sistema que ciclicamente requer mudança de configuração. O líder é aquele que sustenta a estabilidade, mas que reconhece periodicamente a necessidade de transformação e a promove.

Fonte: adaptado de Costa *et al.*(2008, p. 5)

Com o entendimento sobre as escolas da formulação da estratégia, fica mais fácil constatar nas empresas o método que elas utilizam para formular e desenvolver suas estratégias. Como o foco do estudo é desenvolvido em cima das pequenas empresas, essas informações serão importantes para uma maior compreensão de suas características em relação as estratégias desenvolvidas nas mesmas.

2.4 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NAS PEQUENAS EMPRESAS

2.4.1 Classificação das Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPE) possuem características que as separam das demais. Essa separação é realizada através da lei geral das micro e empresas de pequeno porte, que foi instituída para propiciar um tratamento diferenciando para essas organizações (SEBRAE 2016)

O principal motivo para a criação da lei é a possibilidade do governo conceder alguns programas com melhores benefícios fiscais e financeiros para as organizações que se adequam no perfil estipulado. Para o SEBRAE (2016) a lei:

Foi concebida com ampla participação da sociedade civil, entidades empresariais, Poder Legislativo e Poder Executivo e já atravessou quatro rodadas de alteração, sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE 2016).

Portanto o intuito desses programas é de ajudar os pequenos empresários a entrarem e se manterem no mercado, buscando dar a eles um maior poder de concorrência frente às grandes empresas. Para conseguir esses benefícios, as empresas devem se enquadrar na classificação de MPE estabelecida e utilizada pelo SEBRAE e pelo BNDES conforme quadro 6.

Quadro 6: Classificação das MPEs segundo o número de empregados e faturamento

Porte	Setor	Empregados	Faturamento Bruto Anual
Micro Empresa	Comércio e Serviço	Até 09	Até R\$ 360.000,00
	Indústria	Até 19	
Pequena Empresa	Comércio e Serviço	De 10 á 49	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00
	Indústria	De 20 á 99	
Média Empresa	Comércio e Serviço	De 50 á 99	Entre R\$ 3.600.000,00 e R\$ 300.000.000,00
	Indústria	De 100 á 499	
Grande Empresa	Comércio e Serviço	Mais de 100	Acima de R\$ 300.000.000,00
	Indústria	Mais de 500	

Fonte: Adaptado SEBRAE 2017 e BNDES 2017.

Apesar da existência de classificações diferentes realizadas por outros órgãos no Brasil, essas exemplificadas são tidas como referência e são altamente utilizadas, principalmente quando se trata dos programas facilitadores disponibilizados pelo governo.

2.4.2 Características e particularidades das pequenas empresas

As micro e pequenas empresas possuem algumas vantagens e desvantagens em relação às grandes empresas se levada em consideração sua estrutura. Para Ésther *et al* (2006, p. 203) “a empresa de pequeno porte possui a vantagem de uma estrutura rasa, sem muitos níveis hierárquicos e a possibilidade de contratar pessoas em cargos mais amplos ou enriquecidos, fugindo da rigidez dos cargos das grandes corporações”. Em contrapartida, pelo fato dos empregados exercerem mais de uma atividade, as MPEs

possuem dificuldades de controlar seus rendimentos, para buscar uma maior eficiência, elas acabam necessitando de um nível de burocratização (ÉSTHER *et al*, 2006).

Algumas características importantes que podem ser ressaltadas na empresa de pequeno porte em relação a sua estrutura, é a baixa quantidade de pessoas em cargos gerenciais, sempre com uma grande proximidade do proprietário, a baixa qualificação dos indivíduos contratados, além da estrutura na maioria das vezes familiar e pouco profissional (ÉSTHER *et al*, 2006).

Outras particularidades relacionadas a essas organizações, seus proprietários e tomadores de decisão, que podem explicar muitas das dúvidas relacionadas a gestão das micro e pequenas empresas no Brasil, estão expostas no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Características das MPE brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar	Onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Fonte: Cezarino e Camponar (2006, p. 3)

Dentro dessas características citadas, algumas delas podem explicar exatamente o motivo de muitas MPEs fecharem com pouco tempo de atuação. O quadro 8, traz um levantamento realizado pelo SEBRAE no ano de 2016, com o intuito demonstrar os perfis mais comuns nas empresas e seus proprietários que sobrevivem ou não as dificuldades impostas pelo mercado.

Quadro 8: Perfis das Empresas

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

Fonte: SEBRAE 2016

Com os perfis expostos, fica evidente que na maioria dos casos de falência precoce, os empresários abrem suas empresas sem uma capacitação adequada e nem um estudo breve sobre seu negócio. Por outro lado, as empresas que obtiveram sucesso possuíam empreendedores atualizados, com cursos de aprimoramento e planejamento para um longo prazo.

2.4.3 Gestão Estratégica e Estratégia em Pequenas empresas

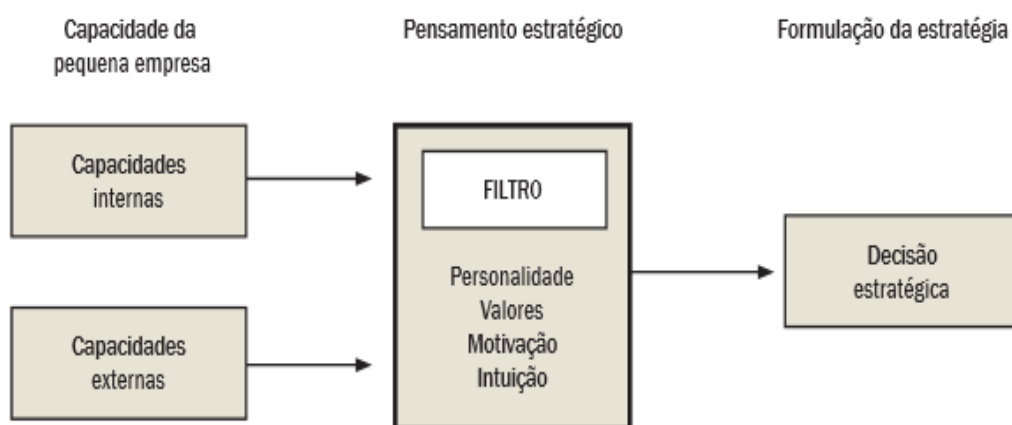
As pequenas empresas possuem mais dificuldade de fazer uma gestão estratégica de qualidade do que as grandes empresas, seus gestores na maioria das vezes tomam decisões sem um breve estudo, previsão ou estratégia previamente estipulada. Segundo Souza e Qualharini (2007):

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários. (SOUZA e QUALHARINI 2007, p.8)

Além disso, Souza e Qualharini (2007, p.2) afirmam que “as pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave”. Dessa maneira elas acabam perdendo a concorrência para as organizações de maior porte. A única maneira de reverter a situação é através de uma gestão estratégica competente, para aumentar a eficiência nos setores da empresa, para que com pouco investimento consiga produzir uma quantidade elevada e com baixo custo.

Na figura 5 pode-se perceber alguns elementos que são importantes na formulação na estratégia das pequenas empresas, as capacidades internas e externas, são os primeiros a serem colocados, ambos possuem o poder de influenciar diretamente na formulação de estratégia e na cultura da organização. O segundo elemento representa a importância do gestor e de suas características principais, são elas que os diferem e indicam os caminhos a serem seguidos pela empresa. Dessa maneira, com a união entre a capacidade interna, externa e o pensamento do gestor principal as decisões são tomadas para se ter uma melhor estratégia perante o mercado.

Figura 5: Formulação das estratégias em pequenas empresas



Fonte: Pinheiro 1996⁶(*apud Santos et al, 2007*)

⁶ PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

Sobre a formulação da estratégia nas pequenas empresas, Santos *et al* (2007) afirmam que:

As capacidades internas e externas não são os únicos componentes que influenciam as decisões estratégicas nas pequenas empresas. Os dirigentes dessas organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, agindo como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica. Isso ocorre porque comumente a decisão nessas organizações está centralizada na figura de seu proprietário. Essa influência é importante nas primeiras etapas de vida da empresa, uma vez que a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma importância crucial para a sua prosperidade. (SANTOS *et al*, 2007, p. 65)

Dessa maneira, fica destacada a importância dos tomadores de decisão nas pequenas empresas. Eles recebem os dados e informações provenientes dos ambientes internos e externos e os transformam em decisões estratégicas para o crescimento da organização.

Esse tipo de comportamento existente nas pequenas empresas, onde o gestor é tido como a peça principal para a formação da estratégia, representa perfeitamente a escola empreendedora, na qual a estratégia existe na mente do líder como perspectiva (COSTA *et al*, 2008) e é ele quem toma as principais decisões.

A gestão estratégica que é realizada pelo tomador de decisão da organização, segundo Lima (2013, p. 15), “promove a compatibilidade da condição dessas empresas com o ambiente externo, a busca de vantagens competitivas, a formação de estratégias e o desenvolvimento da visão.” O desenvolvimento dessas características de maneira adequada, possibilita ao gestor realizar uma gestão estratégica de qualidade na PME.

Pelo fato das estratégias nas pequenas empresas, na maioria das vezes serem informais e ficarem a cargo do gestor, o desenvolvimento de sua visão é muito importante para a prosperidade da organização. Para Lima (2013):

Isso faz com que sejam essenciais na gestão estratégica das MPEs aspectos intimamente conectados à visão, tais como a aprendizagem, a compreensão das coisas, as aspirações, o discernimento e a intuição dos proprietários-dirigentes. Portanto, a visão apresenta-se como um determinante importante dos resultados da gestão estratégica para a condição de sobrevivência e o desempenho das MPEs, tendo conseqüentemente um impacto relevante sobre as contribuições delas para a sociedade. (LIMA, 2013, p. 16)

De acordo com a afirmação, fica evidente a importância de algumas características pessoais do gestor principal para o crescimento e manutenção da empresa frente ao mercado, eles podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

3.ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo proposto foi realizado através de pesquisa qualitativa, que é definida por Zanella (2009, p.75) “como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados”.

Outras características importantes da pesquisa qualitativa são o ambiente como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave, preocupados com o processo e analisando seus dados indutivamente (ZANELLA, 2009).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que é definido por Zanella (2009) como:

“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” (ZANELLA, 2009, p. 86)

Fica evidente que o principal motivo para a utilização do estudo de caso é buscar uma maior profundidade dos estudos em um determinado local e setor. A pesquisa foi realizada junto a duas empresas sediadas no município de Comendador Levy Gasparian, interior do Rio de Janeiro, são elas a Polimak e a Locmaq. Ambas as empresas atuam no mesmo setor, o de transporte de cargas pesadas.

A coleta de dados foi realizada através da utilização das seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo fazer com que o pesquisador tenha a possibilidade de ter contato direto com diversos estudos já realizados sobre determinado tema. A bibliografia em questão abrange todos os jornais, livros, pesquisas, teses ou qualquer outro material utilizado pelo pesquisador para se obter informação sobre o assunto. (MARCONI E LAKATOS, 2003)

Sobre a pesquisa bibliográfica Gil (2007) afirma:

Nas pesquisas bibliográficas e em muitas pesquisas documentais, o trabalho de consulta à biblioteca, após essas fases iniciais, tende a se tornar mais intenso, pois é justamente na biblioteca que se processa a coleta de dados. Nos levantamentos de campo, nos estudos de caso e nas outras modalidades de pesquisa, o uso da biblioteca também não se encerra com o planejamento. A necessidade de consulta a material publicado manifesta-se ao longo de todo o processo de pesquisa. (GIL, 2007, p.60)

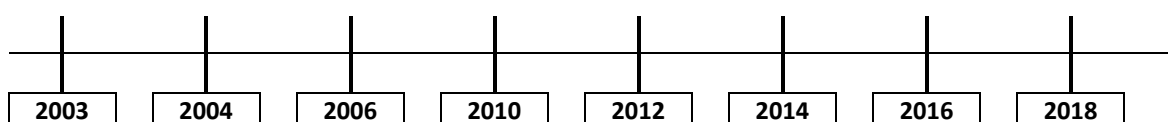
Observa-se, portanto, que a pesquisa bibliográfica é fundamental em todo o desenvolvimento de um trabalho acadêmico, o pesquisador necessita deste método desde o início até o final de sua pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 194) a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Nesta pesquisa, a técnica de observação se plica uma vez que o autor do trabalho está diretamente ligado às duas empresas por laços familiares; é filho do proprietário da Polimak, bem como irmão e sócio do empresário da Locmaq.

Por fim, a entrevista semiestruturada, foi utilizada como a maior fonte de coleta de dados durante esse estudo. Nela o entrevistador utiliza um roteiro, mas não necessariamente segue-o completamente, podendo alterar as ordens das perguntas e criar novas no momento da entrevista (ZANELLA, 2009).

Para efeito de estruturação dos roteiros de entrevista e de apresentação e análise dos resultados da pesquisa, foi elaborada a linha do tempo das empresas estudadas, onde foram estipulados os principais marcos da história de cada uma. As figuras 6 e 7, bem como os quadros 9 e 10, a seguir apresentam esta linha do tempo.

Figura 6: Linha do Tempo da Polimak

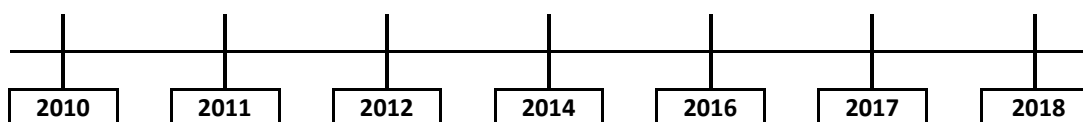


Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 9: Descrição Linha do Tempo Polimak

Ano	Descrição
2003	Ano de abertura da empresa.
2004	Compra do primeiro veículo e início das operações
2006	Crescimento através da compra de outro veículo e consolidação da empresa perante o mercado
2010	Economia nacional em ótimo momento, abertura de crédito pelo BNDS, expansão da empresa, aumento na variedade de serviços (fretes com carga-seca, silo e prancha).
2012	Troca de sociedade e consolidação da empresa nos novos serviços prestados.
2014	Crise nacional, crescimento interrompido da empresa, busca por estabilidade no mercado.
2016	Manutenção da crise econômica no Brasil, queda nos serviços, corte drástico nos custos, demissão de funcionários e venda de equipamentos.
2018	Empresa atualmente mantém a política de custos baixos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 7: Linha do Tempo Locmaq

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 10: Descrição Linha do Tempo Locmaq

Ano	Descrição
2010	Ano de abertura da empresa.
2011	Compra e locação do primeiro veículo.
2012	Ano de consolidação da empresa, compra de mais veículos possibilitadas pelo crédito do BNDES, oportunidade concedidas pelo elevado número de obras existentes no Rio de Janeiro, motivadas pela Copa do Mundo e posteriormente as Olimpíadas.
2014	Crescimento interrompido devido ao início da crise nacional, busca por estabilidade.
2016	Primeiro momento negativo na empresa. Com o fim das obras destinadas aos grandes eventos citados, a crise nacional e do estado do Rio de Janeiro, a empresa foi obrigada a expandir sua atuação para outros estados brasileiros.
2017	Queda brusca no setor de obras no Brasil, os sócios foram obrigados a mudarem de ramo de atuação. Inserção da empresa no mercado de transporte de cargas pesadas onde a empresa, no qual participa até hoje.
2018	Empresa se mantém no setor de transporte.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir das linhas do tempo, foram determinados os períodos da história de cada empresa, dentro dos quais serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa, tal como demonstrado no quadro 11 a seguir

Quadro 11: Estrutura para apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Períodos da história das Empresas	Polimak	Locmaq
Os Antecedentes à Abertura do Negócio	Contempla a época referente a vida do empresário nos anos anteriores à abertura da empresa.	Contempla a época referente a vida do empresário nos anos anteriores à abertura da empresa.
Abertura, Consolidação e Crescimento do Negócio	Período de 2003 a 2011 Descreve o contexto, os objetivos, os desafios e as principais decisões estratégicas do empresário desde a abertura da empresa até o final do período de crescimento.	Período de 2010 a 2013 Descreve o contexto, os objetivos, os desafios e as principais decisões estratégicas do empresário desde a abertura da empresa até o final do período de crescimento
Crise, Mudanças e Tendências Futuras do Negócio	Período de 2012 a 2018 Descreve o contexto, os objetivos, os desafios e as principais decisões estratégicas do empresário no período de crise e mudança do negócio e apresenta as suas perspectivas para o futuro do empreendimento.	Período de 2014 a 2018 Descreve o contexto, os objetivos, os desafios e as principais decisões estratégicas do empresário no período de crise e mudança do negócio e apresenta as suas perspectivas para o futuro do empreendimento.

Fonte:elaborado pelo autor

Durante a pesquisa foram realizadas 06 (seis) entrevistas com o cada um dos empresários, o da Polimak e o da Locmaq, cujos roteiros encontram-se no anexo desse trabalho. Todas foram aplicadas ao longo dos meses de março a maio de 2018 e tiveram uma duração média de 25 minutos.

Para que se pudesse realizar a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa, as entrevistas foram gravadas, transcritas, interpretadas e reinterpretadas à luz do referencial teórico do trabalho. Estes resultados serão apresentados na próxima seção.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O caso apresentado envolve duas pequenas empresas que atuam no setor de fretes de carga em Comendador Levy Gasparian. Esta seção irá apresentar as empresas, os resultados da pesquisa realizada com os dois empresários e, ainda, uma análise destes resultados com base no referencial teórico do trabalho.

4.1 BREVE APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

4.1.1 A Polimak Materiais de Construção LTDA.

Sediada no município de Comendador Levy Gasparian, no estado do Rio de Janeiro, a Polimak Materiais de Construção LTDA é uma empresa de cunho familiar, voltada principalmente para o transporte de cargas pesadas e também de materiais para construção civil. Foi fundada por Joaquim Augusto Cruz de Novaes e seu irmão Carlos Frederico Cruz de Novaes em 21 de julho de 2003. No entanto, ao longo os anos foram realizadas algumas mudanças desde o tipo de carga transportada até de sócios do negócio.

A empresa atende clientes das cidades de Juiz de fora, Três Rios e Petrópolis, normalmente trazendo material de várias partes dos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. O foco principal da Polimak atualmente é a venda de cimento a granel, que é transportado diretamente das grandes cimenteiras, Holcim e Tupo, para as grandes concreteiras existente na região. Além disso, em menor escala, a empresa realiza o transporte de cargas-seca e de areia.

Com relação à concorrência, a Polimak compete com empresas transportadoras, que podem mudar de acordo com a cidade em questão. Na região Três Rios, por exemplo, existem duas empresas que concorrem diretamente com a Polimak no transporte de cargas pesadas com carretas, são elas a Transportadora Ponto Azul e Guimarães Transportes. No entanto, a principal concorrência que a empresa enfrenta é o motorista autônomo, pois ele dirige seu próprio caminhão e não tem nenhuma estrutura física para sustentar, ou seja, ele tem custos baixíssimos para se manter atuante, podendo assim, fazer fretes por valores menores, o que acaba comprometendo em parte a concorrência.

A Polimak procura enfrentar esses concorrentes através da oferta de um serviço eficiente, entregas feitas no prazo, com qualidade e segurança. Em 2013, ela recebeu um certificado da SuatransCotec, por excelentes serviços prestados. Para isso, existe um certo investimento em especialização de seus motoristas, com cursos de dirigibilidade e direção defensiva.

Para superar a atual crise no setor, a empresa está buscando cortar gastos desnecessários, para poder manter seus preços abaixo da concorrência e de maneira que não diminua a qualidade de seus serviços.

4.1.2 A Locmaq locação de equipamentos LTDA.

Também localizada no município de Comendador Levy Gasparian, no estado do Rio de Janeiro, a Locmaq locação de equipamentos LTDA foi fundada no ano de 2010, pelos irmãos Ricardo Quina Novaes e Renan Quina Novaes.

É interessante observar que embora sejam empresas independentes, os sócios da Locmaq são filhos do Sr. Novaes, empresário da Polimak.

Seu ramo de atuação inicial foi focado na locação de equipamentos para grandes obras no Rio de Janeiro, devido aos grandes eventos (copa do mundo e olimpíadas), que estavam para ocorrer na cidade. A empresa conseguiu adentrar no mercado, participando diretamente da construção do Parque Olímpico, do novo elevador do Joá e da reforma da Transbrasil. Com a diminuição dos serviços na cidade do Rio de Janeiro, os sócios se viram obrigados a buscar novas regiões de atuação. Em meados de 2016, através de uma oportunidade concedida por uma empresa parceira, a Locmaq prestou serviços na obra do Juá Garden Shopping em Juazeiro na Bahia. No fim de 2016 e início do ano de 2017, a empresa mudou totalmente o seu ramo de atuação. Com o fim das grandes obras e a disponibilidades de veículos que estavam sem uso, a empresa entrou no mercado de transportes em caminhões de carga pesada na região de Três Rios.

Atualmente a empresa atende clientes da própria cidade, e de outras próximas, como Três Rios, Paraíba do Sul e Sapucaia. Geralmente, o transporte realizado pela empresa é entre essas cidades, ou na mesma região, a Locmaq ainda não pratica o transporte de carga envolvendo distâncias maiores.

Com relação à concorrência, os principais concorrentes nesse tipo de serviço, estão estabelecidos na cidade de Três Rios, que fica a apenas 15 km de Comendador Levy Gasparian. São eles a MasterLoc e o Turquinho transportes, ambos praticam o

transporte de objetos e equipamentos em caminhões com carroceria para carga seca. Os clientes que solicitam esse tipo de serviço na região, podem ser considerados em sua maioria como pequenos, necessitando de serviços esporádicos e recorrentes. Normalmente eles possuem sua preferência por determinada empresa e dificilmente mudam seus fornecedores desse tipo de serviço.

A próxima seção irá apresentar os antecedentes da abertura de cada uma das empresas, a fim de que se possa conhecer um pouco da experiência dos empresários.

4.1 OS ANTECEDENTES À ABERTURA DO NEGÓCIO

4.1.1 A Empresa Polimak

O Sr Joaquim Augusto Cruz de Novaes, fundador, proprietário e administrador da Polimak, nasceu em 30 de outubro de 1968, na cidade de Paraíba do Sul, interior do Rio de Janeiro. Morou lá por pouco tempo, e ainda criança se mudou para Comendador Levy Gasparian, onde reside até hoje. O motivo da sua mudança para a atual cidade foi o fato de seu pai conseguir emprego e moradia em uma fazenda da região.

Sobre a sua infância, o empresário afirma “foi excelente, a gente brincava solto pela rua, estudava, acho que não podia ter sido melhor”. Outro fato importante para ele é possuir 3 irmãos, com pouca diferença de idade entre eles, o que proporcionou uma união e diversão em sua infância. Ele estudou no colégio municipal da cidade e posteriormente terminou os estudos no Colégio Santo Antônio em Três Rios.

Seu pai, Joaquim de Oliveira Novaes, era administrador na fazenda em que eles moravam e sua mãe, Suzana Maria Cruz de Novaes, era professora de religião e dona de casa. O Sr. Novaes sempre foi apegado a seus pais, principalmente o Sr. Joaquim, que ele cita e elogia diversas vezes. Ele conta: “meu pai sempre foi um homem bacana, amigo, cara sério, trabalhador, sempre me espelhei nele, quem me influenciou foi meu pai”.

O empresário começou a trabalhar desde novo na fazenda, ele estudava de manhã e trabalhava na parte da tarde, mas sempre pensando em melhorar de vida, sobre isso ele afirma:

Eu sempre trabalhei, desde pequeno, plantava horta, vendia os “trem” na rua, criava porco, então na minha adolescência eu estudava na parte da manhã e na parte da tarde, eu ajudava lá na fazenda, ia pro curral, ajudava a tirar leite, mas sempre pensando em melhorar de situação né, sempre pensando em

montar alguma coisa para mim tocar meus próprios negócios. (entrevista 1 com o Sr. Novaes)

Depois de um longo período trabalhando na fazenda, o patriarca Joaquim investiu o dinheiro que tinha na compra de uma área e de equipamentos para retirada de areia do rio Paraibuna, que corta a cidade. Com esse investimento, o Sr. Novaes começou a trabalhar em tempo integral com seu pai. Ele havia encerrado o ensino médio e não tinha dado continuidade aos estudos. Em relação a interrupção dos estudos, ele diz: “eu casei novo né, casei com 19 para 20 anos, e eu precisava trabalhar, tratar das crianças. Aí eu parei de estudar e peguei mais firme no serviço”.

O empresário conta que naquele momento o seu objetivo era se tornar o responsável pelos processos de entrega do areal, pois seu pai não tinha interesse em se envolver com isso. Ele complementa dizendo: “no início meu objetivo era esse mesmo, na época eu não pensava em transportar outras coisas, só a areia”.

Foi no areal que ele teve a primeira experiência importante de trabalho, com maior responsabilidade e compromisso. Para ele foi lá que teve os maiores aprendizados antes da abertura da empresa. Ao citar uma pessoa que foi importante em sua vida profissional, novamente ele dá ênfase à figura de pai: “sempre meu pai, eu sempre trabalhei com ele e sempre me espelhei nele”.

Para o Sr Novaes, a melhor forma de aprender é através das vivências e experiências, ele afirma que “o trabalho, a rotina, a experiência que a gente pega no dia a dia, melhor modo para mim de aprender é você ir pegando para fazer, resolver as coisas e vai aprendendo né, vai tocando o barco para frente”. Ele acredita que foi dessa forma que ele conseguiu conhecimento e bagagem para abrir e administrar sua empresa.

A abertura da Polimak foi decorrente de uma oportunidade visualizada pelo Sr. Novaes enquanto ele trabalhava no areal, sobre isso ele conta:

Eu trabalhava com o pai no areal e nós só vendíamos areia para os clientes “panhar” na banca, como a gente dizia; e eu tava vendo como o preço em Juiz de Fora, por exemplo, e em outras regiões era um preço bem melhor, então eu resolvi agregar o transporte, fazer o transporte do material que era nosso mesmo, eliminando o atravessador. Aí começamos a extrair e vender direto no mercado de Juiz de fora e de outras regiões. Ai não fica dependendo de pagar frete e ter um atravessador no negócio da gente. (entrevista 1 com o Sr. Novaes)

O empresário não planejou a abertura da empresa e nem avaliou os riscos que poderia ter, ele explica que por conhecer o preço em que a areia era vendida em Juiz de

fora e região, e saber que esse era muito maior do que o que eles vendiam no areal, ele poderia lucra também fazendo o transporte desse material até o destino final.

No entanto, ele também conta que entre a ideia do negócio da Polimak e a abertura da empresa houve uma demora, pois ele não tinha capital para a compra do primeiro caminhão. Segundo o seu relato:

A abertura da Polimak demorou um pouco, porque eu ficava vendo os caminhões buscarem a areia no areal e ficava pensando sobre isso, mas eu não tinha o dinheiro para começar e nem acreditava muito que conseguiria. Naquela época era muito difícil conseguir comprar um caminhão, hoje em dia é muito mais fácil. Ai por isso eu demorei um pouco, fui juntando até conseguir. (entrevista 1 com o Sr. Novaes)

O relato acima permite tecer algumas considerações sobre o Sr. Novaes. Primeiro, ele adquiriu experiência e conhecimentos para administrar seu negócio através de aprendizado prático. Seu pai que trabalhava como administrador de uma fazenda foi seu grande modelo de vida e de trabalho, responsável por uma parte significativa do aprendizado do empresário. Embora não se tenha informações mais detalhadas sobre esse período de trabalho do Sr. Novaes, pode-se supor que o processo de tomada de decisão e de administração da fazenda e do areal eram baseados em padrões, repetição das decisões que estavam funcionando.

Outro fator interessante diz respeito à percepção que o Sr. Novaes passou a ter sobre o mercado de transporte de areia. Sem realizar processos de planejamento ou de análise de riscos, o empresário foi capaz de vislumbrar uma oportunidade e definir o objetivo de abrir a Polimak. Entende-se que de maneira inconsciente, o empresário vislumbrou uma estratégia deliberada e mesmo demorando para obter as condições para a compra do primeiro caminhão, ele realizou o objetivo de abertura da empresa.

4.1.2 A Empresa Locmaq

O proprietário da empresa Locmaq, Sr. Ricardo Quina Novaes, nasceu em 05 de Fevereiro de 1990, na cidade de Juiz de fora, Minas Gerais, mas morou praticamente durante toda sua infância em Comendador Levy Gasparian, interior do Estado do Rio de Janeiro. A princípio, com a casa em construção, seus pais moraram com seus avós por um período em Paraibuna, distrito de Levy Gasparian, posteriormente, com a conclusão

da casa eles se mudaram para mais próximo do centro da cidade, local que o empresário reside até hoje.

O único período em que o Sr. Quina não residiu na cidade, foi após a separação de seus pais. Na ocasião, sua mãe se mudou para Juiz de Fora, buscando uma maior aproximação de seus parentes. O empresário confessa que não conseguiu se adaptar e por isso eles acabaram retornando para Levy. Sobre isso ele diz:

Os amigos e o costume de morar aqui em Levy foram um dos motivos da gente voltar. Eu sempre tive muitos amigos aqui na cidade e lá acabei não tendo muitos, aqui é cidade pequena, a gente conhece todo mundo. Lá era apartamento e cidade maior, não tinha tanta liberdade e nem tinha tantos amigos. (entrevista 1 com o Sr. Quina)

Seus pais, Joaquim Augusto Cruz de Novaes, e sua mãe, Liría de Cássia Quina de Souza, foram responsáveis por sua criação, mesmo com alguns problemas, ele afirma que “a minha criação foi muito boa, apesar dos meus pais se separarem quando eu ainda era novo, eu sempre fui muito próximo deles e de outros membros da minha família”. Além disso, para o empresário, as pessoas mais importantes em sua infância foram justamente seu pai e sua mãe, o que demonstra a aproximação e admiração por ambos.

Em relação à formação, o empresário finalizou o ensino médio e decidiu não dar andamento nos estudos, sobre o assunto ele declarou que:

Para falar a verdade, eu nunca gostei de estudar e nunca fui bem também, eu repeti 3 vezes quando eu estudava. Até pensei em parar antes de terminar antes o ensino médio, mas meu pai não deixou de jeito nenhum, aí abandonei o colégio que eu estudava que era bem difícil e vim estudar em Levy, fazendo supletivo. (entrevista 1 com o Sr. Quina)

O desinteresse do Sr. Quina pelos estudos pode até ser justificado pela falta de planejamento do mesmo em relação a sua atual profissão. Quando jovem ele afirma que “sonhava em ser jogador de futebol, sonhava e até tentava ser. Tentei por um bom tempo antes de começar a trabalhar”. Como a profissão que ele buscava exercer não exigia muito estudo, ele acabou não dando continuidade ao mesmo. Com o passar do tempo, e o sonho de ser jogador profissional mais distante, o empresário se viu obrigado a começar a trabalhar.

O primeiro emprego aos 18 anos, foi no escritório de seu pai, como auxiliar de escritório, apesar de não trazer um grande conhecimento ou experiência que possibilitassem que ele administrasse uma empresa. Foi lá que ele começou a pensar em uma outra alternativa para o seu futuro. Na Polimak, seu trabalho consistia basicamente

em realizar serviços de escritório como o serviço de banco, tirar notas e fazer cotações, por exemplo. Ele conta que não gostava muito desses serviços, mas como não tinha experiência e era o seu primeiro emprego, não havia outra possibilidade à época. O que o motivava era o seu objetivo pessoal: ganhar o seu próprio dinheiro. Segundo o seu relato, “minha preocupação maior era ganhar o meu dinheiro e depender menos de outras pessoas”.

Em relação à abertura da Locmaq, o empresário afirma a todo momento que a abertura da empresa foi realizada através de uma oportunidade que lhe foi apresentada. Ele conta:

Com certeza foi uma oportunidade, a gente não planejava isso, em um dia, conversando com um tio meu, ele já trabalhava alugando equipamentos no Rio de Janeiro e falou sobre o serviço. Ai que começamos a pensar no assunto, mas foi tudo bem rápido. Logo a gente já tava vendo a forma de abrir a empresa, de comprar o primeiro caminhão. (entrevista 1 com o Sr. Quina)

Sobre os riscos de abertura da empresa, ele reconhece que cometeu o erro de não fazer uma análise dos mesmos, mas se justifica afirmando que “comprar um caminhão e já ter um serviço certo, o serviço ainda era para bastante tempo, então só se acontecesse alguma coisa muito ruim para não dar certo, foi uma grande oportunidade”. Por conta da grande oportunidade oferecida, ele acredita que foi uma decisão acertada, ter realizado a abertura da empresa sem um planejamento prévio e análise mais delicadas sobre as dificuldades que poderiam ser encontradas no caminho.

No caso da Locmaq, pode-se dizer que tanto o processo quanto a estratégia de abertura do negócio foram totalmente emergentes. No entanto, observa-se que a possibilidade do empresário vislumbrar a oportunidade também decorre da experiência e dos conhecimentos que a família já possuía sobre o setor.

4.2 ABERTURA, CONSOLIDAÇÃO E CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

Esta seção apresentará os principais acontecimentos e decisões no período que abrange a abertura, a consolidação e o crescimento das duas empresas estudadas.

]

4.2.1 A Polimak (2003 a 2011)

Como já apontado, a Polimak foi criada em 21 de julho de 2003 pelos irmãos Joaquim Augusto Cruz de Novaes e Carlos Frederico Cruz de Novaes. No início, o negócio era direcionado apenas para o transporte de areia lavada, areia retirada pelo Sr. Joaquim de Oliveira Novaes do Rio Paraibuna. Portanto, a ideia inicial do empreendimento era transportar apenas o que era extraído pela sua própria família.

O empresário conta que a compra do primeiro caminhão, condição para a abertura da empresa, foi difícil. Em função da falta de dinheiro para tal. Ele conta que por causa da “falta de dinheiro, falta de crédito, ninguém conhecia a gente no mercado ainda, nesse ramo de transporte, tivemos muita dificuldade de comprar o primeiro caminhão”.

Segundo o Sr. Novaes, “na época não tinha crédito dado pelo governo, nem nada não”. Por isso ele acabou sendo obrigado a pegar empréstimos com terceiros. Sobre isso ele relata, “meu pai ele já era estabelecido no ramo de areia, e já tinha um bom nome na praça, e dessa forma conseguimos um dinheiro emprestado, mas com ele avalizando”. Foi assim que finalmente ele comprou seu primeiro caminhão e oficialmente a Polimak começou a atuar no mercado.

No período de abertura, a estrutura da empresa era bem básica, além dos dois sócios, havia apenas com um funcionário, o motorista. O empresário explica que “no começo a gente trabalhava com um caminhãozinho velho só, que a gente custou a comprar ainda, eu administrava, meu irmão ajudava na parte mecânica, e tinha um funcionário só, que dirigia”.

Em relação aos motivos que ele considera importantes para ter aberto a empresa, a visão que ele teve sobre o negócio foi o principal, “eu via os caminhões no areal, via quanto á gente vendia, então tive certeza que as coisas fluiriam de maneira favorável e demos andamento a empresa e correu tudo bem”. O Sr. Novaes, a todo momento demonstra a certeza que ele tinha sobre o sucesso do negócio: “como trabalhava no areal, eu via o movimento dos caminhões, a quantidade que vendia, conhecia o potencial do negócio, a areia do pai sempre foi uma areia de qualidade superior à da concorrência”.

Na opinião do empresário, fazer a empresa se tornar conhecida no mercado e buscar clientes não foi um processo difícil. A divulgação foi realizada boca a boca através de clientes do areal. Segundo o seu relato:

Eu ficava no areal todos os dias e conversava com os motoristas dos caminhões, (...) eu já sabia quem comprava a areia. Aí foi fácil, os clientes já sabiam que a areia era boa, eu só precisei ir nos lugares passar meu contato e avisar que eu estaria fazendo a entrega de areia. (entrevista 1 com o Sr. Novaes)

Para o empresário, a consolidação da empresa não demorou a vir. Ao começar a transportar areia para Juiz de Fora, ele percebeu que poderia faturar também se retornasse com pedra de Juiz de Fora para a sua região. Logo ele implementou este novo serviço de transporte e, em consequência, conseguiu comprar mais um caminhão. Assim, a Polimak começou a aumentar seu mercado de atuação na região. O empresário relata que:

Não demorou muito, comecei a ver que o preço da pedra em Juiz de Fora, era bem menor que aqui na região. Aí eu comecei a fazer o transporte da areia subindo e descendo com a brita e com outros tipos de pedra, e deu muito certo. Depois de um tempo acabamos comprando outro caminhão. (entrevista 2 com o Sr. Novaes)

Portanto, na opinião do Sr. Novaes, a consolidação do negócio aconteceu quando ele conseguiu novos clientes e, conseqüentemente comprar mais um caminhão.

Ao considerar o objetivo inicial do Sr. Novaes ao abrir o negócio, o transporte de areia lavada, pode-se dizer que mesmo com alguma dificuldade inicial, o empresário foi bem-sucedido. Como já observado o empresário não pensou conscientemente em estratégias, mas é possível dizer que as decisões estratégicas relativas à compra do primeiro caminhão e à busca de clientes foram deliberadas, ou seja, desejadas e realizadas.

A primeira mudança no serviço de transporte ocorreu quando a Polimak passou a transportar brita de Juiz de Fora para Levy Gasparian. A partir deste momento, o Sr. Novaes passou a identificar outros tipos de materiais para transportar, a fim de alavancar a venda dos serviços. Com isso, o empresário passou a vislumbrar o crescimento do negócio. Ele conta que

a princípio era transportar areia para o mercado principal que era Juiz de Fora, mas aí depois começamos a fazer o retorno com pedra, brita, marroada e etc. E na época, o município de Levy Gasparian, aqui, pertencia a Três Rios né, e passou a virar cidade, eu não me lembro o período certo, mas surgiu uma oportunidade boa, a cidade estava em expansão, e fazendo asfalto e obra para todo lado. Então isso deu um impulso na empresa, a gente subia com

areia igual eu falei, e retornava com o material, e um dos grandes compradores era a prefeitura da cidade. (entrevista 2 com o Sr. Novaes)

O relato acima demonstra o quanto o empresário estava atento não só ao contexto político e econômico da cidade, mas também às demandas do mercado. Isto permitiu a ele identificar as oportunidades e aproveitá-las.

Durante os anos seguintes à consolidação, a Polimak de fato cresceu. Com isso, houve a necessidade de aumentar sua estrutura e, nas palavras do Sr. Novaes, “em pouco tempo a gente já estava com 4, 5 caminhões, com 6 motoristas, porque sempre tinha um de reserva, caso adoecesse ou faltasse, montamos escritório, contratamos secretária”.

Mas o ano de 2010 foi, na opinião do empresário, um marco de crescimento. Foi o maior período de crescimento da Polimak, pois com a compra de novos equipamentos, carretas carga seca e silo, a empresa ampliou bastante o seu portfólio, começou a fazer o transporte de diversos tipos de materiais para toda a região sudeste. Segundo o gestor, essa ampliação da empresa não foi feita de maneira totalmente planejada, ele relata:

As oportunidades foram surgindo, a partir de 2010 se não me engano. As coisas começaram a andar bem mais depressa. Nessa época nós já tínhamos crédito consolidado e nome na praça, então tivemos acesso a créditos do BNDES com juros atrativos e “mandamos ver” né. Compramos novos equipamentos e entramos com pressão no mercado, para poder atender cada vez melhor a clientela e conquistar novos mercados, novos clientes né, para melhorar a situação da empresa. (entrevista 2 com o Sr. Novaes)

Para o empresário, um fator externo muito importante para essa ampliação foi o bom momento da economia do país, aliado às políticas de crédito adotadas pelo governo na época: “com certeza nessa época o ambiente era favorável, além do crédito com juros atrativos, tudo indicava que o país ia crescer em uma velocidade excelente, que andaria para frente”.

Mas com o crescimento da empresa, aumentaram também as dificuldades. Neste sentido, o problema do empresário deixou de ser aquele inicial, de falta de crédito, e passou a ser a dificuldade de organizar uma empresa de maior porte. Para ele, o maior problema “foi organizar a empresa, o crescimento sem planejamento, ter que ir adequando a empresa a novos clientes, novas situações”. Para resolver esse problema, o Sr. Novaes contou com a ajuda de um gerente, que ele contratou para auxiliá-lo na gestão da organização no dia a dia.

Em relação ao processo de tomada de decisão, apesar da contratação do gerente, o proprietário afirma que as principais decisões da empresa eram tomadas por ele, “todas as decisões de relevância da empresa passavam por mim. A gente ouvia o gerente, os trabalhadores, os colaboradores em geral, mas todas as principais decisões passavam por mim”. Apesar de ser o principal tomador de decisão, ele relata que sempre buscava também saber a opinião de seu pai e de seu irmão, e que muitas vezes isso pesava para ele ao decidir algo importante. Ele afirmou:

Eu ouvia muito meu irmão, meu pai e a experiência do meu pai do meu irmão sempre foram muito favoráveis para a criação e o andamento da empresa né? E eu sempre me espelhei no meu pai, e as decisões mais importantes que eu ia tomar eu sempre conversava com ele, e por diversas vezes eu ouvi e botei em prática. (Entrevista 2 com o Sr. Novaes)

Para acompanhar o maior crescimento da empresa a partir de 2010, houve também a necessidade de adequar a estrutura da empresa. Com isso, ocorreram a ampliação do escritório e a contratação de diversos funcionários para suprir as necessidades da gestão do negócio. O Sr. Novaes explica: “eu já tinha contratado gerente, duas secretárias, mecânico, uma estrutura de empresa já consolidada né. Mais motoristas também; chegamos a ter mais de 20 motoristas na época”.

Com relação ao processo de formulação de estratégia da Polimak, durante o período descrito até aqui, foi possível identificar um processo emergente. Isto porque, de acordo com o que foi apresentado no referencial teórico do trabalho, a formulação de estratégias, ou de tomada de decisões estratégicas, aconteceu de maneira informal, com base no conhecimento prático, nas experiências e percepções do Sr. Novaes e, ainda, foi condicionado pelos acontecimentos e contextos externos e internos da empresa.

Outra questão que pode ser apontada sobre este período é o fato do empresário ter uma percepção apurada do setor de transporte na região e do mercado. Suas principais decisões estratégicas foram direcionadas para diversificação dos serviços e aumento do número de clientes. Tendo isso em vista, é possível dizer que o P de estratégia mais presente nas decisões do Sr. Novaes foi o de Posição.

Este período de crescimento da Polimak se estendeu até o ano de 2011. Depois disso, a empresa passou por um período de manutenção do negócio até enfrentar sua primeira crise, em 2014. Esta parte da história da empresa será contada e analisada na seção seguinte.

4.2.2 A Locmaq (2010 a 2013)

A Locmaq locação de equipamentos foi fundada no ano de 2010 pelos irmãos Ricardo Quina Novaes e Renan Quina Novaes. Ela está localizada na cidade de Comendador Levy Gasparian, interior do Rio de Janeiro. Seu ramo de atuação inicial esteve voltado para a locação de equipamentos para grandes obras no Rio de Janeiro, devido à construção de espaços para eventos como a copa do mundo e as olimpíadas, que estavam para ocorrer na cidade.

Inicialmente a empresa contava com uma estrutura física simples, o escritório era localizado em uma sala emprestada pelo avô dos empresários. A estrutura organizacional também era enxuta, pois os sócios desempenhavam mais de uma função. O Sr Quina relata “a gente tinha um funcionário que era o motorista. Eu e meu irmão, que é meu sócio, nos dividíamos entre as partes administrativa, comercial e operacional.”

Os sócios sempre foram responsáveis pelas tomadas de decisões da organização. Normalmente as mais importantes eram fruto de um trabalho de análise conjunto, em busca das melhores soluções. O empresário relata:

A nossa decisão aqui era sempre entre eu e meu irmão, meu sócio. A gente sempre tomava as decisões juntos. As vezes, umas mais pontuais, um ou outro resolvia, mas as mais importantes mesmo eram sempre entre nós dois. A gente sempre buscava opiniões do meu pai, do meu vô, do meu tio, que eram pessoas experientes; todos tinham empresa, e ajudaram muito a gente nesse período. (entrevista 2 com o Sr. Quina)

A abertura da empresa ocorreu em dezembro de 2010 e no início do ano seguinte, o empresário entrou com a solicitação de crédito do BNDES através do Banco do Brasil. Assim, conseguiu a aprovação para a compra do primeiro caminhão da empresa. Ele ressalta a todo momento a importância da economia favorável do país e das políticas existentes naquele período. Sobre isso ele afirma:

Eu acho que as políticas na época deram oportunidade pra gente. Se não fossem as políticas do governo, a gente não teria conseguido comprar nosso primeiro caminhão. Na época, a economia do Brasil estava muito boa, muita obra, muita coisa. E o BNDES com a abertura de crédito que eles deram, foi fundamental para a gente conseguir nosso primeiro caminhão e abrir a empresa. Se não fosse essa abertura de crédito talvez não teríamos conseguido. (entrevista 2 com o Sr. Quina)

Como já relatado, a decisão de abrir a Locmaq foi decorrente de uma oportunidade. Através do tio do empresário, já havia a demanda de serviços para o Rio de Janeiro. Portanto, era preciso abrir a empresa para assumir o trabalho. Apesar disso, o empresário afirma ter passado por algumas dificuldades importantes. A inexperiência dele e de seu sócio foi um dos obstáculos que eles tiveram que superar. Além disso, em função dos dois sócios serem muito jovens, havia uma desconfiança por parte dos clientes. Ele conta: “as vezes tinha um certo pré-conceito; a gente trabalhava em grandes obras e por ser novo, o pessoal não dava tanta confiança, parecia não acreditar que a gente era responsável pela empresa.”

De acordo com o Sr. Quina, a consolidação e o crescimento da empresa ocorreram ao mesmo tempo no ano de 2012. Isso ocorreu no momento em que foi solicitado pelo cliente a locação de mais um caminhão. Segundo o seu relato: “a obra abriu mais uma frente de serviço e fizeram essa proposta para a gente. E com certeza fizeram essa proposta porque a gente vinha trabalhando muito bem, então compramos mais um caminhão”.

Para o empresário, o crescimento do negócio começou quando houve a solicitação de mais um equipamento pela obra e, conseqüentemente, surgiram a necessidade e a condição de compra de mais um veículo e da contratação de mais um motorista.

Foi neste momento que o objetivo do empresário e de seu irmão começou a mudar. Ao abrir a empresa o objetivo do Sr. Quina era mais pessoal, ele queria buscar um meio de ganhar o seu próprio dinheiro e ser independente. Em 2012, o empresário passou a pensar no objetivo de crescimento para o negócio. Os irmãos passaram a definir conscientemente os caminhos para um possível crescimento da Locmaq, buscando novos serviços e obras. O Sr Quina procurava mais oportunidades de bons contratos, que possibilitassem uma expansão da empresa. Foi desta maneira que em 2013 ele conseguiu realizar a compra de mais dois veículos.

Também neste momento surgiram novas dificuldades como, por exemplo, os investimentos necessários para o negócio poder crescer. Ele explica que “a dificuldade de crescer é que toda vez a gente tinha que fazer um alto investimento. O investimento para comprar um caminhão é altíssimo”. Além disso, o empresário tinha que lidar com a demora do retorno sobre o investimento de compra de caminhões, que segundo o Sr. Quina era de mais ou menos 3 (três) anos.

Com relação ao aprendizado adquirido nesse período, o Sr. Quina ressalta que a experiência foi fundamental para o andamento do negócio. Com isso, ele e seu sócio aprenderam principalmente a lidar com problemas e criar soluções, bem como a lidar com pessoas e com pressão. Ele afirma que se tivesse a possibilidade de voltar no tempo, não mudaria nada, não mudaria as decisões e ações tomadas.

Quanto às pessoas que foram importantes nesse período, o empresário aponta a família. Ele explica:

É como eu falei, a nossa família toda serviu de exemplo aqui, porque a gente é muito próximo: meu vô, meu pai, meu tio. O nosso escritório é no mesmo local, então a gente lida diariamente, então acho que eles foram muito importantes e serviram de inspiração. (entrevista 2 com o Sr. Quina)

O empresário conta que eles tinham a preocupação de buscar informações que pudessem ajudar nas decisões sobre o crescimento do negócio. Segundo o seu relato:

Sempre perguntávamos na obra, fazia pesquisa na internet para conhecer novas obras, a gente buscava perguntar se estavam precisando de equipamentos, era assim que buscávamos mais serviços. Já a concorrência novamente não interferia em nada para a gente, no caso dos bancos mantínhamos essa relação próxima que eu falei. (entrevista 2 com o Sr. Quina)

Neste sentido, o Sr. Quina acredita que embora não houvesse uma estrutura de administração delimitada na empresa, a área mais importante para a gestão naquele período foi a comercial. A Locmaq só podia crescer se buscasse ampliar os contratos de serviços, que era a principal preocupação dos empresários.

Com relação aos objetivos estabelecidos desde a abertura da empresa, o empresário acredita que foram alcançados. Os irmãos conseguiram alcançar independência e estabilidade financeira e, ainda, fazer o negócio crescer.

Pode-se apontar alguns aspectos relativos à formulação de estratégia na Locmaq neste período. Primeiro, a abertura da empresa foi decorrente de um processo e de estratégia totalmente emergente. Fundamental para que a abertura e consolidação do empreendimento dessem certo foi o apoio, a experiência e a orientação do avô, do pai e do tio dos empresários. Além disso, o fato de não terem que enfrentar uma concorrência naquele momento contribuiu para que os sócios proprietários pudessem focar na busca de novos contratos de serviço e de compra de caminhões.

No entanto, em curto espaço de tempo, os empresários vislumbraram a possibilidade de crescimento do negócio. Isso permitiu que eles conduzissem uma gestão mais consciente, com decisões estratégicas claras e racionalmente definidas.

Embora o processo de formulação de estratégia continuasse a ser emergente, as estratégias passaram a ser desejadas e realizadas, ou seja, deliberadas. Nesse período, pode-se apontar a Perspectiva como o P de estratégia mais presente. Isso porque a experiência adquirida pelos empresários nos dois primeiros anos de existência da Locmaq, permitiu a eles formarem e colocarem em prática uma visão de negócio clara para a empresa.

Quando questionado sobre a perspectiva de futuro do negócio em 2013, o Sr. Quina diz que era muito positiva. A situação econômica do país ainda era extremamente favorável, o que animava o empresário e trazia a expectativa da manutenção desse rápido crescimento, ele afirmou:

O contexto político ainda era bom, era praticamente o mesmo, a economia do Brasil parecia tá muito bem, e o PAC era um programa que ajudava bastante, liberava verba para obras e essas coisas; o BNDES também com o crédito. Essas políticas ainda se mantinham, e com certeza ajudaram muito nesse nosso crescimento. (entrevista 20 com o Sr. Quina)

Por esses motivos, a visão de um futuro promissor para a Locmaq era algo garantido para o empresário, “sempre pensamos em continuar crescendo, na época a economia vinha muito bem, muita obra, achamos que isso ia continuar né, e que cada vez teria mais obra, mais crescimento”.

A próxima seção apresentará o período em que as duas empresas tiveram que enfrentar uma crise e implementar mudanças para lidarem com isso.

4.3 CRISE, MUDANÇAS E TENDÊNCIAS FUTURAS

4.3.1 A Polimak (2012 a 2018)

Para a Polimak, o ano de 2012 era principalmente de manutenção do negócio. A empresa havia passado por um amplo crescimento nos anos anteriores e havia implementado a decisão estratégica de diversificação dos serviços de transporte. Apesar das dificuldades decorrentes dessa ampliação, o Sr. Novaes estava otimista com as possibilidades futuras para o negócio. Ele conta que “estávamos acostumando com o transporte de carga mais variado, mas mesmo com as dificuldades acho que era um momento favorável para a gente”.

Ele conta que um dos desafios enfrentados nesse período foi ter que aprender a lidar com novos mercados e a trabalhar com grandes empresas. A superação deste desafio aconteceu através do aprendizado adquirido no dia a dia. Como ele explica: “Começamos a trabalhar com grandes empresas, tipo a Holcim, Tupi, então tivemos que aprender a trabalhar com elas. A gente foi se acostumando aos poucos, pegando experiência com o tempo, mas no início foi bem difícil”

Para gerenciar a Polimak e não perder o controle do negócio, o Sr. Novaes buscava acompanhar o que ocorria em torno da empresa através de conversas informais. Ele acredita que obtinha as informações “conversando com os concorrentes, os clientes, os próprios motoristas. A gente ia recebendo informações no dia a dia mesmo”.

No entanto, no mesmo ano de 2012, o empresário enfrentou um problema na gestão da empresa. Seu irmão e sócio decidiu deixar a Polimak para abrir uma outra empresa. As razões que levaram a esta separação foram basicamente as diferenças de visão sobre como conduzir o negócio. Segundo o seu relato,

o meu sócio, meu irmão, ele nunca foi muito a favor de tentar diversificar o nosso transporte, de tentar crescer muito. Na ideia dele, ele queria se manter do jeito que tava. A preocupação dele era mais sobreviver com o que ganhava; ele não gostava dessa ideia de crescer muito. Aí mais ou menos nesse período, a gente acabou achando melhor se separar. Ele não tava muito de acordo com as minhas decisões, na verdade tínhamos objetivos diferentes para a mesma empresa, o que não dá certo. (Entrevista 3 com o Sr. Novaes)

É interessante ressaltar que ao contar este episódio durante a entrevista, ao rememorar o fato, o Sr. Novaes afirma que percebeu depois que o irmão estava certo. Ele relatou “depois de um tempo acabei vendo que ele tava certo né. Realmente era um risco muito grande, que eu enxerguei só depois”.

Essa mudança na sociedade, apesar de ter sido importante e representado um momento marcante para o empresário, gerou dificuldades, mas não acarretou em grandes mudanças no processo de tomada de decisão da organização. Nas palavras do Sr. Novaes:

Dificuldade gerou sim, nós trabalhávamos juntos há quase 10 anos, ele me ajudava bastante, principalmente na parte mecânica dos caminhões. Mas no processo de gestão não atrapalhou, porque eu fazia a gestão enquanto éramos sócios, então eu só continuei. (Entrevista 3 com o Sr. Novaes)

Dessa forma, em 2013, a empresa passou a atuar apenas com o Sr. Novaes como proprietário. O negócio se manteve estável e desfrutando das vantagens de um portfólio

de serviços mais variados. Naquele momento, a visão de futuro do empresário para a Polimak era bastante otimista. Ele acreditava na possibilidade ampliação de desenvolvimento do empreendimento.

Porém, o ano de 2014 marcou o início de uma crise para a empresa, crise esta que também se instalava no país e no setor. Os problemas surgiram na forma de aumento do diesel, da mão-de-obra, dentre outros, que não podiam ser repassados para os clientes. Embora naquele momento, a empresa não conseguisse novos clientes, não chegou a perder os que já tinha. Nas palavras do empresário:

2014 foi o começo dos nossos problemas aqui, a gente já sentia assim, havia alguns aumentos de mão de obra, óleo diesel, pneus e gente não conseguia repassar. A concorrência ficou mais acirrada, então nós já começamos a sentir os efeitos da crise. Mas em 2014 não chegamos a perder cliente, mas também não conseguimos novos. (Entrevista 3 com o Sr. Novaes)

Para o Sr. Novaes a maior dificuldade era a incerteza quanto ao futuro; não saber se o contexto iria melhorar ou piorar. Ele passou a pensar nos riscos do negócio. Diante disso, os objetivos para a empresa mudaram. Ele explica que “a intenção da gente sempre foi o crescimento né. Aí, diante da situação, começamos a pensar no inverso, pensar em demitir, cortar custo, para poder manter o negócio funcionando”.

Através da observação, foi possível constatar que de fato o Sr. Novaes buscou cortar e controlar mais os custos da Polimak. Ele passou a acompanhar mais de perto os gastos dos funcionários, o controle do consumo de diesel, o abastecimento dos veículos, o cuidado com os pneus e a manutenção dos equipamentos. Reduziu o estoque de peças e de pneus, buscou novas formas de redução do custo com telefonia, luz e outras despesas.

Pode-se dizer que diante de uma crise, os objetivos e decisões estratégicas do empresário mudaram. Para se manter no mercado as decisões tomadas foram conscientes, racionais e baseadas em custos.

No entanto, em 2015, a crise se agravou e afetou todo o setor, atingindo também os clientes da empresa. Com isso, surgiram problemas como atrasos nos pagamentos, perda de clientes e acirramento da concorrência. Por outro lado, a Polimak ainda tinha que arcar com os pagamentos decorrentes de financiamentos de compra de equipamentos, que vinham de anos anteriores. Pela primeira vez, o empresário se viu diante de uma crise financeira.

Para conseguir sobreviver a esse momento difícil, o empresário se viu obrigado a vender parte de sua frota e a demitir uma grande quantidade de seus funcionários. Ele conta que

Nós tínhamos comprado muitos equipamentos financiados, prestações longas, e as coisas começaram a apertar em 2015, e nós fomos diminuindo todas as despesas que pudesse cortar e vendendo alguns equipamentos, para poder ir cumprindo os compromissos né.

Começamos a demitir parte do quadro da empresa e os ativos com certeza também diminuíram. Fomos vendendo alguns equipamentos, para ir conseguindo se livrar das prestações do bendito BNDES, e começou a diminuir gradativamente. (entrevista 3 com o Sr. Novaes)

Nos anos de 2016 e 17, o cenário não melhorou. Ao contrário, cada vez mais empresas demonstravam sinais da crise e o setor de transporte estava em situação precária. Os aumentos constantes nas despesas não conseguiam ser repassados para o valor final do frete. Segundo o relato do empresário:

O serviço diminuiu muito, os custos subiram, devido aumento de óleo diesel, luz, pessoal, mão de obra e etc. E os clientes, a maior parte deles apertados, não tinha como aumentar os preços, você tinha que absorver todos os aumentos que tinha e tirando do pouco lucro que a gente já tinha, e prestação para pagar. (entrevista 3 com o Sr. Novaes)

A única forma de enfrentar a crise e manter a empresa funcionando era através de cortes de custos e de despesas. Para o empresário a situação era muito clara, houve uma diminuição de clientes e de receita, por um lado e aumento de custos por outro. Portanto, o modo de lidar com esse quadro era “cortando todos os custos que pudesse cortar, diminuindo gente, diminuindo equipamento, diminuindo consumos que não fossem extremamente necessários, e foi feito isso para tentar manter os `trem´ no lugar.”

Apesar de tudo, o Sr. Novaes acredita que tem conseguido enfrentar bem esses anos de crise. Após a reestruturação do quadro de funcionários e dos cortes de custos, a Polimak consegue manter suas contas em dia. Para o empresário, o mais importante foi ter mantido o CNPJ da firma limpo, ter mantido “tudo direitinho”. Ele entende que a imagem de integridade da empresa e o crédito recebido dos bancos e fornecedores proveniente dessa política de não atrasar contas, são fundamentais para a sobrevivência do negócio nesse período complexo.

Atualmente o empresário entende que a empresa ainda corre riscos em função da crise instalada no país e no setor. Ele conta que esta situação é perceptível “na hora que você sai para receber. Você vê que está todo mundo apertado, empurrando cheque para frente, chorando preço, concorrência muito acirrada”. Dessa forma, ele demonstra entender o momento que seus clientes atravessam e a maneira que isso pode afetar em seu negócio.

Mas a crise também tem o seu lado positivo, pois com as dificuldades o empresário aprendeu a gerir a empresa em momentos em que a receita cai e o lucro diminui. Este aprendizado é muito importante para a manutenção de uma empresa ao longo de anos. Ele admite:

No meu modo de ver, é que tem muita coisa que a gente gasta no dia a dia que não é tão necessário. Quando as coisas estão fluindo bem, você vai “deixando o barco correr”, e quando aperta você aprende a trabalhar direito, então muitas despesas que eu cortei, na verdade eram despesas que nem precisavam ter sido criadas.(entrevista 3 com o Sr. Novaes)

Na opinião do Sr. Novaes, outro aprendizado importante diz respeito ao fato que é preciso sempre analisar os riscos de crescimento de um negócio, entender que as incertezas fazem parte do contexto. Em suas palavras:

A gente tem que ter muito cuidado na hora de investir para aumentar o negócio, ou investir em um negócio novo, nesse país que tudo é muito incerto. Então ficou esse aprendizado aí: tem que ter uma certa ousadia, mas tem que ter o dobro de cautela para não poder entrar em fria. (entrevista 3 com o Sr. Novaes)

Quando perguntado sobre as perspectivas para o futuro da Polimak, o empresário explica que prefere não fazer planos. Ele entende que o momento conturbado da economia nacional e a falta de previsão para o fim da crise, impedem um planejamento à longo prazo. No momento ele só pensa em manter a empresa funcionando: “meu único pensamento é manter as coisas direito; as coisas no trilho, e para frente”. Ele não consegue pensar novamente em crescimento do negócio. Diante de tantas incertezas, o Sr. Novaes prefere pensar em termos de curto prazo, tomando decisões que permitam à Polimak sobreviver.

Tendo em vista este período de história da empresa, pode-se apontar algumas mudanças importantes na sua gestão e no processo de decisões estratégicas do empresário. Entende-se que a capacidade do empresário lidar com a crise que atingiu o

negócio decorre, dentre outras coisas, do aprendizado, das competências como gestor e do conhecimento adquiridos ao longo do período anterior. Isto permitiu a ele ser mais consciente e racional em suas decisões. A mudança de objetivo, que deixou de ser o crescimento do negócio para se tornar o de sobrevivência da empresa, fez com que todas as estratégias tenham sido voltadas para custos.

O relato do empresário permite perceber que tanto o processo de formulação de estratégia quanto as estratégias em si deixaram de ser emergentes e se tornaram mais deliberadas. O Sr. Novaes foi capaz de analisar com clareza o contexto externo e interno de sua empresa, bem como de tomar e implementar decisões que foram estratégicas nesse período. Também foram deliberadas e realizadas, uma vez que permitiram ao empresário realizar o seu objetivo maior e manter a empresa no mercado. Neste sentido, entende-se que o P de estratégia mais presente no período foi o Plano.

A próxima seção irá contar o período de crise e mudanças na Locmaq.

4.3.2 A Locmaq (2014 a 2018)

Em meados de 2014, a situação da Locmaq começou a mudar. Tendo experimentado um período de crescimento desde a sua abertura, o Sr. Quina começou a sentir os primeiros sintomas do início de uma crise no setor. Neste período, ele não conseguia mais novos contratos de serviços. Sobre isso ele afirma:

Na época já não tinha novas obras, então não tinha como conseguir outros serviços, e a gente só crescia, comprava algum equipamento, quando saía um serviço bom e para muito tempo. Então a partir daí não conseguimos mais comprar nenhum equipamento, nós fomos mantendo os nossos, nos serviços que eles já estavam mesmo. O Brasil estava parando, não saía nada de novo. (entrevista 3 com o Sr. Quina)

Apesar do crescimento interrompido, a empresa não passou por dificuldades econômicas nesse momento, pois todos os veículos que a Locmaq possuía estavam locados. O empresário declara que “apesar da situação na época estar difícil, acho que trabalhando nas obras que já estávamos, a gente meio que tava controlado”. Ainda que não passasse por complicação financeira neste período, para o empresário estar dependendo apenas desses serviços, sem conseguir novos, era visto como um grande risco. Ele admitiu preocupação com essa questão:

O maior risco que a gente tinha, acho que era a dependência daquelas obras que estávamos, na época a principal, que a gente tinha mais equipamentos alugados era a obra do parque olímpico, nós dependíamos totalmente dela, se ela parasse, ou algo assim, não teríamos o que fazer. (entrevista 3 com o Sr. Quina)

É possível observar que esta dependência citada pelo empresário está diretamente relacionada com as razões que levaram a abertura da Locmaq, a oportunidade de locação de veículos para grandes obras na cidade do Rio de Janeiro. Pode-se dizer que a empresa foi criada sem que houvesse uma gestão estratégica do negócio e uma análise de riscos. Isto porque a maior parte destas grandes obras eram de construção e de infraestrutura para as olimpíadas, que aconteceria em 2016. Em outras palavras, o negócio foi criado para atender um nicho de mercado e dentro de um tempo delimitado para encerrar.

Os sócios só perceberam estas dificuldades, quando já não havia mais previsão de novas obras e todas as que estavam em andamento, já possuíam seus contratos fechados. Faltou aos proprietários uma gestão estratégica adequada, que permitisse a percepção antecipada do problema e a definição de alternativas, tendo em vista que era uma situação facilmente previsível.

Mesmo que tardiamente, ao perceber o problema, o Sr. Quina e seu irmão, de imediato, se preocuparam em gerenciar os contratos em andamento da melhor forma possível, não cometerem erros que pudessem fazê-los perder o serviço. O Sr. Quina conta:

Nós focamos em atender da melhor maneira possível os clientes que a gente já tinha, sabíamos que não iríamos conseguir outras obras naquele momento, e não podia perder de jeito nenhum as que a gente trabalhava, então nós fizemos isso, a gente ligava, visitava a obra, cobrava os motoristas, para dar o melhor atendimento que a gente podia. (entrevista 3 com o Sr. Quina)

Dessa forma, a Locmaq se manteve estável até meados de 2016, até o término das obras das Olimpíadas.

Porém, nesta época, a crise já instalada no país afetou drasticamente o setor de construção civil, o que deixou a Locmaq em uma situação crítica. A demanda por serviços voltados para obras se tornou quase nula, enquanto a oferta de equipamentos e mão de obra era muito grande. Segundo o relato do empresário,

a situação piorou muito depois das olimpíadas, porque trabalhamos mais ou menos até final de julho, se não me engano, até lá estava bem, todos nossos

caminhões estavam trabalhando. Depois que passou as olimpíadas ficamos totalmente sem serviço, não tinha mais nenhuma obra para a gente tentar trabalhar. Foi muito difícil esse momento, ficamos até meio que perdidos. (entrevista 3 com o Sr. Quina)

Através da observação, pode-se perceber que o Sr. Quina ainda tentou manter a organização no ramo de locação, passou a buscar serviços mais distantes, já que a economia da cidade e do estado do Rio de Janeiro estava estagnada. Dessa forma, os irmãos conseguiram um contrato em Juazeiro, interior da Bahia. No entanto, este trabalho durou pouco tempo, uma vez que a distância da cidade implicou em custos mais altos e se mostrou pouco lucrativo para a empresa.

Diante deste fracasso, o Sr. Quina e seu irmão perceberam que não havia chance de sobrevivência para a Locmaq neste setor.

Portanto, no início de 2017, os irmãos tomaram a decisão de ampliar o ramo de atuação da empresa. Com o apoio do pai, o Sr. Novaes, eles passaram a prestar serviços de transporte de cargas. O Sr. Quina explicou:

Como meu pai mexe com o setor de transporte, e eu já conheço um pouco através da empresa dele, vimos que seria uma forma da gente conseguir se virar sem as obras. Nós já tínhamos os veículos também, só faltava mesmo começar a trabalhar nesse novo ramo, conquistar os clientes e essas coisas. (entrevista 3 com o Sr. Quina)

Percebe-se que este foi o momento em que os irmãos tomaram uma decisão consciente e planejada. Foi possível observar que os empresários realizaram um trabalho de análise do negócio. Fizeram um levantamento de informações sobre o ramo transporte de cargas, junto a outros empresários da região, e identificaram que ainda havia demanda por este serviço.

A maior mudança na história da Locmaq ocorreu, então em 2017, quando a empresa passou a atender um outro setor e a prestar um novo serviço.

O Sr. Quina conta que naquele momento o maior objetivo era o de não deixar a Locmaq fechar, fazer o possível para ela sobreviver mesmo que em um outro mercado. Sendo assim, a empresa passou por uma total reformulação. Apesar de manter os equipamentos e a estrutura física, houve a necessidade de reduzir drasticamente o quadro de funcionários. O empresário conta que “após as obras, tivemos que mandar todos embora, porque não sabíamos o que ia acontecer e nem o que iríamos fazer depois”.

Apesar de todas as dificuldades do período, o Sr. Quina acredita que o maior ganho foi o aprendizado adquirido. Ele relata:

Essa época foi muito difícil, mas ensinou muito pra gente, ganhamos muita experiência nesse momento. Tivemos que correr muito atrás, até que as coisas começassem a melhorar um pouco. Aprendemos a conviver com maiores dificuldades, a não desistir, entre outras coisas. (entrevista 3 com Sr. Quina)

Com esta mudança no negócio, a Locmaq conseguiu sobreviver. Os empresários voltaram a fazer algumas contratações, mas mantendo o quadro de funcionários bem enxuto. O faturamento ainda está longe do que os empresários almejam, mas é o suficiente para manter a empresa funcionando.

Atualmente, o empresário tem a esperança de que em breve o contexto político-econômico do país possa melhorar, para que empresa também venha a crescer. Porém, ele reconhece que “se a economia não melhorar vai ser difícil. Se manter nessa situação de apenas tentar sobreviver, não é fácil. Não podemos perder as esperanças. Esse ano tem eleição, vamos torcer para que as coisas voltem a dar certo.”

Como visão de futuro, e contando com a volta do crescimento da economia nacional, o empresário anseia pelo crescimento da empresa. Ele planeja:

Nosso objetivo é com a melhoria da economia, a gente volte a crescer, planejamos voltar a atuar com locação de equipamentos, mas depende muito das obras que vão surgir. Caso isso dê certo, pretendemos continuar com o transporte, aí ficaríamos com dois tipos de serviço, o que dá uma estabilidade maior para a gente. (entrevista 3 com o Sr. Novaes)

O Sr. Quina acredita que esta estratégia, que se pode chamar de diversificação, é a mais adequada para buscar um crescimento estruturado para a Locmaq, pois assim ela terá um equilíbrio importante em suas atividades, no momento em que um setor estiver em baixa, existirá outro com possibilidade de suprir essa deficiência.

Com base no que foi relatado, é possível identificar que as mudanças ocorridas na recente história da Locmaq foram determinantes para que os empresários repensassem sua forma de agir. O Sr. Quina e seu irmão sempre tomavam suas decisões de maneira emergente, o que acabou prejudicando o desempenho da Locmaq. A ausência de gestão estratégica e de visão de futuro contribuiu para aumentar a crise que a empresa enfrentou.

A decisão de mudança no negócio foi consequência de um processo emergente de formação de estratégia, pois ela só aconteceu em função da ameaça de fechamento da empresa. No entanto, a decisão de diversificação dos serviços da empresa foi tomada de maneira racional e deliberada. Mais uma vez, observa-se a importância da experiência e conhecimento da família no setor de transportes de carga, em particular do Sr. Novaes, como base para a decisão tomada. E, ainda, pela primeira vez, os irmãos se preocuparam em realizar uma análise do mercado e de riscos, mesmo que de maneira informal.

4.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

4.4.1 A Gestão Estratégica nas Empresas estudadas

Ao analisar as entrevistas com base no referencial teórico, pode-se entender um pouco mais sobre as características e a forma com que os empresários utilizam ou deixam de utilizar a gestão estratégica nas empresas.

Antes, porém, é preciso avaliar as principais características da Polimak e da Locmaq, que são comuns à maioria das micro e pequena empresas no Brasil. Para isto, o quadro 12 que segue busca replicar o quadro 7, apresentado na página 29 do referencial teórico, a fim de apontar as características encontradas nas duas empresas estudadas.

Quadro 12: Características das empresas estudadas em relação as MPEs brasileiras

POLIMAK		
Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; gestão centralizadora; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva e sistema de informações simples.	Inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; e racionalidade econômica, política e familiar	Onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; influência pessoal do proprietário/dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; e propensão a riscos calculados.

LOCMAQ		
Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; fraca maturidade organizacional; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; e sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; e racionalidade econômica, política e familiar	Identidade entre pessoa física e jurídica; influência pessoal do proprietário/dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Cezarino e Camponar (2006, p. 3)

Com relação as características das empresas estudadas, pode-se dizer que tal como defendido na literatura sobre o tema, a estrutura simples e leve realmente contribui para que uma gestão mais flexível e um processo decisório mais dinâmico nas duas empresas. Além disto, foi possível observar nos casos apresentados que as decisões são tomadas com base numa racionalidade econômica, política e, principalmente familiar.

Ainda no intuito de fazer uma análise comparativa entre o que foi identificado na Polimak e na Locmaq e o referencial teórico, pode-se apontar os elementos que contribuíram para a sobrevivência de ambas as empresas. Para isto, o quadro 13 que segue busca replicar o quadro 8, apresentado na página 30 deste trabalho, a fim de apontar a presença de aspectos do perfil de sobrevivente de cada empresa.

Quadro 13: O perfil de sobreviventes nas empresas estudadas

-----	POLIMAK	LOCMAQ
Antes da Abertura	Abriu por oportunidade; Desejava ter o próprio negócio	Abriu por oportunidade
Planejamento / Recursos	Planejou por mais tempo (11 meses) e com qualidade; Negociou prazo com os fornecedores; Obteve empréstimo em bancos	Negociou prazo com os fornecedores; Obteve empréstimo em bancos
Gestão de Negócio	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2016)

Como apresentado, as empresas possuem algumas características que se assemelham a outras que sobrevivem ao mercado. Esta pode ser uma das razões que contribuíram que ambas tenham conseguido enfrentar uma crise e sobrevivido até o momento.

Com relação à Gestão Estratégica, ao analisar as entrevistas com base no referencial teórico, pode-se dizer que há uma diferença entre as duas empresas.

Na Polimak, mesmo que de maneira inconsciente, o Sr. Novaes foi capaz de conduzir uma gestão estratégica mais adequada ao contexto em que opera. No entanto, o mesmo não acontece com a Locmaq.

É interessante citar que ao ser questionado sobre a sua forma de gestão na empresa, o Sr. Quina acredita que faz uma gestão estratégica, pelo fato da empresa estar sobrevivendo à crise que já dura 3 anos, o que demonstra uma certa falta de compreensão sobre o que de fato seja a gestão estratégica, uma vez que a sobrevivência não é por si só indicador da presença deste tipo de gestão.

A história da Polimak sugere que o Sr. Novaes sempre esteve atento aos acontecimentos no setor de transportes. A abertura da empresa foi consequência de uma oportunidade identificada por ele. Ao longo das entrevistas, o empresário citou como

dificuldades provenientes do ambiente externo, algumas leis, a alta burocracia, o aumento de impostos de preço de insumos e a crise econômica, por exemplo. Neste sentido, ele buscou adequar as operações e a gestão da sua empresa às mudanças presentes no contexto.

O Sr. Quina e seu irmão também abriram a Locmaq em decorrência de uma oportunidade que lhes foi apresentada. No entanto, a preocupação com o ambiente no qual a empresa operava era mais focada na necessidade dos sócios de conhecerem o setor e os clientes, para que pudessem conduzir o negócio nos seus primeiros anos de vida.

Como as empresas não fazem uso de um modelo formal de gestão estratégica, pode-se avaliar como foram utilizados os seus três componentes: visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico. Com relação a visão sistêmica, o Sr. Novaes teve, como já apontado, uma maior preocupação com a relação entre os ambientes externo e interno da empresa. Ele criou o hábito de buscar informações com clientes e pessoas do mesmo ramo, tentando utilizar essas informações para fazer uma análise do mercado e tomar algumas decisões. Neste sentido, entende-se que o Sr. Novaes foi capaz de pensar estrategicamente. Para isso ele contou não apenas com as informações adquiridas, mas principalmente com a experiência e o conhecimento que ela tinha sobre o negócio e o ramo de atuação. Por fim, o empresário nunca utilizou a metodologia de planejamento, o que não chegou a ser um problema para a gestão da Polimak, uma vez que o empresário conseguiu determinar objetivos e tomar decisões estratégicas com base na visão sistêmica e no pensamento estratégico.

No que se refere à Locmaq, pode-se fazer uma análise dividida em dois períodos da sua história: da abertura à crise e o período a partir da crise. Como já indicado, o Sr. Quina e seu sócio não demonstraram ter visão sistêmica, nem pensamento estratégico ao longo deste primeiro período. Foi possível identificar duas razões para isto. Primeiro, a condição de abertura do negócio foi de certa forma controlada, pois através dos contatos e da ajuda do tio dos empresários, a empresa pode direcionar seus serviços para atender a clientes com demandas já determinadas. E, segunda, a inexperiência dos sócios, que eram muito jovens. Estes dois fatores parecem ter levado os empresários à uma certa acomodação, uma vez que já nos seus três primeiros anos, a Locmaq cresceu e gerou lucro. Observa-se, então, que a crise enfrentada estabeleceu um divisor de águas na gestão do negócio. Os sócios tiveram que pensar estrategicamente, fazer análises de alternativas para o negócio, o que permitiu a decisão estratégica de diversificação do

negócio. O Sr. Quina ressaltou o quanto esta experiência se transformou em aprendizado. Entende-se com isso que a partir de agora, os empresários poderão seguir uma gestão estratégica na Locmaq. Vale lembrar que a empresa nunca utilizou o método de planejamento.

4.4.2. O Processo de formulação de Estratégias na Prática das Empresas

Como demonstrado no referencial teórico, uma empresa não sobrevive com um gestor tomando apenas decisões deliberadas ou emergentes, elas podem ser consideradas como dois extremos de um *continuum*, onde a organização se encontra entre uma e outra, geralmente mais próxima de uma extremidade do que da outra.

Foi possível observar esta combinação na história da Polimak. Embora nunca tenha feito uso de planejamento, pode-se dizer que a abertura da empresa ocorreu de maneira desejada e deliberada. Isto pode ser identificado na seguinte fala do Sr. Novaes:

A abertura da Polimak demorou um pouco, porque eu ficava vendo os caminhões buscarem a areia no areal e ficava pensando sobre isso, mas eu não tinha o dinheiro para começar e nem acreditava muito que conseguiria. Naquela época era muito difícil conseguir comprar um caminhão, hoje em dia é muito mais fácil. Ai por isso eu demorei um pouco, fui juntando até conseguir.

Por outro lado, o empresário também tomou decisões estratégicas emergentes, como forma de reagir à oportunidades ou ameaças identificadas no ambiente. Mas na maior parte da história relatadas, as decisões tomadas foram realizadas.

Como já indicado anteriormente, foi possível identificar dois processos de formação de estratégias na Polimak: o processo emergente e o processo deliberado. Nos primeiros anos, o processo emergente esteve mais presente, pois as decisões foram tomadas de maneira mais intuitiva. O Sr. Novaes afirma: “eu tomo as decisões da empresa meio que intuitivamente, a cada minuto tem que tomar uma decisão, então isso geralmente é na hora, não dá tempo de formalizar e nem documentar nada”. No entanto, para enfrentar a crise que ameaçou a sobrevivência da Polimak, o empresário passou a tomar suas decisões de maneira mais deliberada, depois de analisar mais cuidadosamente as condições do ambiente e da empresa.

No caso da Locmaq, pelas razões já mencionadas, o processo de formação da estratégia foi emergente na maior parte do tempo. As decisões tomadas pelos empresários tenderam a ser mais emergentes também. Foi em 2017, quando tiveram que identificar alternativas para a empresa sobreviver que os sócios seguiram um processo de formação de estratégia mais deliberado, através do qual tomaram as decisões de mudança de maneira consciente e racional.

Por fim, foi possível identificar na história das duas empresas elementos presentes na Escola de Aprendizado, apresentada no referencial teórico do trabalho. Os dois empresários ressaltaram a importância do aprendizado adquirido para a gestão do negócio. Ambos demonstraram que muitas vezes as decisões foram tomadas com base nas experiências e conhecimentos obtidos no passado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar o processo de formação da estratégia nas empresas Polimak e Locmaq. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de estudo de caso nas duas empresas.

A pesquisa bibliográfica apresentada no referencial teórico deste trabalho criou uma base importante para a interpretação e a análise dos resultados da pesquisa. |Através de observação participante e de entrevistas, foi possível descrever a história das empresas desde sua origem, bem como o comportamento dos empresários na gestão do negócio.

Pôde-se, então, identificar as principais características das duas empresas estudadas, que coincidem com as apresentadas nos estudos sobre a pequena empresa. Da mesma forma, considerando que a Polimak e a Locmaq são empresas que conseguiram sobreviver a uma forte crise nos setores em que atuam, também foi possível apontar os elementos que contribuíram para esta sobrevivência, usando como base um estudo do SEBRAE. Percebe-se, com isso, que as duas empresas estudadas apresentam características e dificuldades comuns a maioria das empresas de pequeno porte no Brasil. Neste sentido, ressalta-se o fato que ambas vêm, até o momento, contornando as ameaças e superando as principais dificuldades, de forma a sobreviverem.

Uma vez que os sócios proprietários das empresas são de uma mesma família, embora os negócios sejam separados, foi realizada uma análise comparativa. Ficaram claras as diferenças presentes na forma de condução e de tomada de decisão em cada uma das empresas. Os elementos que compõem a gestão estratégica estão mais presentes na Polimak. Neste caso, o proprietário, Sr. Novaes, soube utilizar toda a experiência adquirida ao longo dos anos para conduzir uma gestão mais estratégica do negócio. O Sr. Quina e seu irmão, donos da Locmaq, tiveram maior dificuldade neste modo de gestão. Neste caso, a preocupação com o que ocorre no setor, a visão de futuro para a empresa e a capacidade de análise e a tomada de decisões estratégicas de forma mais deliberada e racional, só se tornaram uma preocupação para os sócios a partir do momento em que a empresa quase fechou.

As estratégias definidas informalmente ao longo da história das empresas tenderam a ser mais emergentes que deliberadas. No entanto, é interessante observar

que tanto o Sr. Novaes, quanto o Sr. Quina e seu irmão, vivenciaram os efeitos de uma crise e precisaram realizar mudanças no negócio para garantirem a sobrevivência de suas empresas. Esta experiência fez com que os empresários repensassem a gestão das empresas, mudando a maneira de tomarem as suas decisões. Mas como o Sr. Novaes precisou enfrentar e gerenciar algumas dificuldades ainda durante o crescimento do negócio, acabou tendo que aprender a tomar decisões racionais e deliberadas antes da crise se instalar.

Por fim, em resposta ao objetivo proposto no trabalho, pode-se identificar que o processo de formação de estratégia foi inicialmente emergente, passando a ser deliberado quando os empresários precisaram tomar as decisões estratégicas para enfrentarem a crise e não fecharem suas empresas. Apesar disto, tanto o Sr. Novaes, quanto o Sr. Quina afirmam que a atual instabilidade econômica e a falta de perspectiva de crescimento do país, impedem a definição de objetivos e estratégias de longo prazo.

Por fim, é preciso apresentar a limitação da pesquisa. O fato deste estudo ter sido realizado apenas com duas empresas, que atuam no mesmo setor e região, impedem que os resultados encontrados sejam generalizados. As análises e considerações aqui apontadas abrangem unicamente a realidade destas duas empresas. Esta limitação aponta para a necessidade de continuidade de outras pesquisas que abordem a formação de estratégias em empresas de pequeno porte.

Este trabalho permitiu um aprendizado importante a para o aluno-pesquisador, que é também sócio da empresa Locmaq. Neste caso, a pesquisa exigiu um distanciamento da figura do empresário, que teve que realizar uma análise com o olhar de aluno e pesquisador. Foi este novo olhar, embasado nas leituras realizadas, que gerou não apenas um aprendizado teórico, mas também um aprendizado prático. Isto permitirá uma revisão do processo de gestão na empresa, com vistas a adotar uma postura mais analítica e estratégica nas tomadas de decisão sobre o futuro da Locmaq.

Recomenda-se que novos trabalhos voltados para as pequenas empresas possam ser estimulados, em particular para o tema estratégia. Também pode ser interessante dar continuidade a pesquisas sobre formação de estratégias em empresas que atuem em um mesmo setor, a fim de estabelecer uma comparação com foco na maneira com que cada empresário conduz a gestão de sua empresa e formula estratégias.

6 REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais, Rev. **FAE**, v.2, p. 15 -25, 2002. (Coleção gestão empresarial)

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica, Rev. **FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

BORGES Jr., A.; LUCE, F. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **RAE**, Jul/Set 2000. São Paulo, v 40, n 3, p. 36-44.

BNDES. Quem pode ser cliente. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: 20-08-2017

CEZARINO, L.; CAMPONAR, M. Microe pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Revista **HISPECI & LEMA**, v. 9, p.10-12, 2006.

COSTA, B.; FISCHMANN, A.; SILVA, L. Escolas de Formulação de Estratégias: Um Estudo em Localidades Receptivas de Turismo no Estado de São Paulo. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 06 a 10 de setembro 2008.

ÉSTHER, A.; CUNHA, E; SANÁBIO, M. **Pequenas Empresas**: reflexões e perspectivas de ação. Ed. UFJF, Juiz de Fora, 2006.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JERONYMO, Lázaro Lopes. **A formação de estratégia em franchising na perspectiva de franqueados e franqueadores em Juiz de Fora**. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Juiz de fora, Juiz de Fora, 2014.

LIMA, E. 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.

KOVACS, E.; MORAES, W.; OLIVEIRA, B. Das Emergentes às Deliberadas: dinâmica do processo de formação de estratégias ao longo da internacionalização de empresas nordestinas. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro 2011.

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.

MACHADO, M. C. S.; STROPPIA, E; HORTA, P. M. V. Processos de Apoio e de Formação de Gestores de Escola na Perspectiva da Gestão Integrada: o caso da

Superintendência Regional de Ensino de Ubá – MG. **CASI**, Volta Redonda/RJ – 06 e 07 de dezembro de 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do pensamento estratégico**. 2ª Edição. Porto Alegre, Bokman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos**. 4ª Edição. Porto Alegre, Bokman, 2006.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, Refª. 01-01, 20 set. 2001 .

OLIVEIRA, KellenKali Carvalho de. **Formulação de Estratégias Deliberadas e Emergentes: O Contexto de Incubação de Empresas na Região Centro**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade de Coimbra, Coimbra 2014.

SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, 2007, v.47, n.4, p. 59-73.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** “apresentação”. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 20-08-2017.

SEBRAE. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em : <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20-08-2017

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 20-08-2017

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **III WORKSHOP DESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS**. São Paulo, Centro Universitário Senac, 2007.

TERENCE, A.; ESCRIVÃO FILHO, E. O processo de criação de estratégias: a visão da coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Rio de Janeiro, 2008.

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.

ZANELLA, L. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. **CAPES**, 2009.

APENDICES

ROTEIRO 1 – ENTREVISTA POLIMAK

ENTREVISTADO: Joaquim Augusto Cruz de Novaes

DATA: 29/03/2018

INÍCIO: 18:35

DURAÇÃO: 18 minutos

I ORIGENS

- Conte um pouco sobre sua infância: onde nasceu, sua família, seus amigos, como foi a sua infância?
- O que seus pais faziam (trabalhavam), como foi a sua criação?
- Houve alguém importante que influenciou a sua infância? Fale a respeito.
- O que o senhor pensava em ser ao crescer?
- Como foi o período de adolescência para o senhor? 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 que o levou a parar ou continuar os seus estudos?
- O Sr. Fez algum curso específico?
- Na sua opinião, quais foram os melhores meios de aquisição de conhecimento na sua vida?
- Existiu neste período alguém que tenha sido importante para a sua formação? Alguém que tenha servido de exemplo para o senhor?

1. Formação Profissional.

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

III ORIGENS DO EMPREENDIMENTO

- Como surgiu a ideia de abrir o negócio? Conte um pouco a respeito.
- Qual era o seu objetivo ao decidir abrir a Polimak?
- Naquela época, o Sr. Pensou ou avaliou os riscos do negócio? Fale um pouco a respeito.
- Naquela época, quais eram as oportunidades que o Sr. Identificou para o sucesso do empreendimento?

ROTEIRO 1 – ENTREVISTA LOCMAQ

ENTREVISTADO: Ricardo Quina Novaes

DATA: 05/04/2018

INÍCIO: 19:20

DURAÇÃO: 24 min

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 pensava em ser ao crescer?
- Como foi o período de adolescência para o senhor? 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 que o levou a parar ou continuar os seus estudos?
- O Sr. Fez algum curso específico?
- Na sua opinião, quais foram os melhores meios de aquisição de conhecimento na sua vida?
- Existiu neste período alguém que tenha sido importante para a sua formação? Alguém que tenha servido de exemplo para o senhor?

1. Formação Profissional.

- Com o que ou em que empresas o Sr. trabalhou antes de abrir a Locmaq? Conte um pouco a respeito.

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

III ORIGENS DO EMPREENDIMENTO

- Como surgiu a ideia de abrir o negócio? Conte um pouco a respeito.
- Qual era o seu objetivo ao decidir abrir a Locmaq?
- Naquela época, o Sr. Pensou ou avaliou os riscos do negócio? Fale um pouco a respeito.
- Naquela época, quais eram as oportunidades que o Sr. Identificou para o sucesso do empreendimento?

ROTEIRO 2 – ENTREVISTA POLIMAK

ENTREVISTADO: JOAQUIM AUGUSTO CRUZ DE NOVAES

DATA: 05/05/2018

INÍCIO: 13:35

DURAÇÃO: 21 MINUTOS

PERÍODO DE ABERTURA E CONSOLIDAÇÃO DO NEGÓCIO

I A ABERTURA

- Quais eram as suas intenções ao decidir abrir a empresa?
- Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período? Esse contexto era favorável ou não à abertura do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Como os Sr. 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?
- Quais foram os fatores que foram determinantes para dar a segurança que a abertura da empresa seria bem-sucedida?
- Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas na abertura da empresa?
- Como o Sr. contornou essas dificuldades?

II CONSOLIDAÇÃO

- Após a abertura, em que momento os Sr(s) considera que o negócio se consolidou frente ao mercado?
- Quanto tempo demorou para que houvesse o retorno sobre o investimento inicial?
- Com a consolidação do negócio, os objetivos para a empresa eram os mesmos desde a sua criação ou houve mudanças?

- Quais foram os maiores desafios neste período de consolidação do negócio? Como conseguiu driblar estes desafios?
- Qual foi o maior aprendizado adquirido neste período de consolidação? Se voltasse no tempo, os Sr(s). mudaria alguma coisa, alguma decisão?
- Como o Sr. tomava as decisões sobre a gestão da empresa nesse período de abertura e consolidação? As decisões eram tomadas apenas pelo Sr.? O Sr. Ouvia a opinião de outros para tomar as decisões? Que pessoas mais influenciavam nas suas decisões?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Com a consolidação do negócio, houve alguma mudança em termos de funcionários e espaço físico?
- Como o Sr. fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Os Sr. acredita que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados? Os Sr. se sentia satisfeito com os avanços realizados na empresa? Fale a respeito?
- Qual era visão de futuro para a empresa nesse período após a consolidação?
- 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. Como os Sr. pensou esse crescimento? Foi intencional? Foi feito algum tipo de planejamento para a gestão desse crescimento?
- Qual era o contexto político e econômico do setor nesse período? 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 do negócio, houve alguma mudança na estrutura física e 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?
- Os Sr. Pensava em meios para dar continuidade e esse crescimento?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Sr. Compartilhava essas decisões com outras pessoas?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- 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?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Fale a respeito.
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na sua opinião mais importantes para o crescimento do negócio: vendas; financeira; logística e distribuição; compras e outras.
- Considere o período desde a abertura do negócio até o período de crescimento, os objetivos foram todos alcançados? Existem decisões que os Sr. mudaria se pudesse? Fale a respeito.
- E quanto a visão de futuro para a empresa? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse período?

ROTEIRO 2 – ENTREVISTA LOCMAQ

ENTREVISTADO: Ricardo Quina Novaes

DATA: 29/04/2018

INÍCIO: 16: 00

DURAÇÃO: 23 min

PERÍODO DE ABERTURA E CONSOLIDAÇÃO DO NEGÓCIO

I A ABERTURA

- Quais eram as suas intenções ao decidir abrir a empresa?
- Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período? Esse contexto era favorável ou não à abertura do negócio? As políticas de Governo da época criaram oportunidades ou riscos para o negócio?
- Como os Sr. 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?
- Quais foram os fatores que foram determinantes para dar a segurança que a abertura da empresa seria bem-sucedida?
- Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas na abertura da empresa?
- Como o Sr. contornou essas dificuldades?

II CONSOLIDAÇÃO

- Após a abertura, em que momento os Sr(s) considera que o negócio se consolidou frente ao mercado?
- Quanto tempo demorou para que houvesse o retorno sobre o investimento inicial?
- Com a consolidação do negócio, os objetivos para a empresa eram os mesmos desde a sua criação ou houve mudanças?

- Quais foram os maiores desafios neste período de consolidação do negócio? Como conseguiu driblar estes desafios?
- Qual foi o maior aprendizado adquirido neste período de consolidação? Se voltasse no tempo, os Sr(s). mudaria alguma coisa, alguma decisão?
- Como o Sr. tomava as decisões sobre a gestão da empresa nesse período de abertura e consolidação? As decisões eram tomadas apenas pelo Sr.? O Sr. Ouvia a opinião de outros para tomar as decisões? Que pessoas mais influenciavam nas suas decisões?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Com a consolidação do negócio, houve alguma mudança em termos de funcionários e espaço físico?
- Como o Sr. fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Os Sr. acredita que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados? Os Sr. se sentia satisfeito com os avanços realizados na empresa? Fale a respeito?
- Qual era visão de futuro para a empresa nesse período após a consolidação?
- 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. Como os Sr. pensou esse crescimento? Foi intencional? Foi feito algum tipo de planejamento para a gestão desse crescimento?
- Qual era o contexto político e econômico do setor nesse período? 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 do negócio, houve alguma mudança na estrutura física e 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?
- Os Sr. Pensava em meios para dar continuidade e esse crescimento?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Sr. Compartilhava essas decisões com outras pessoas?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- 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?
- Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Fale a respeito.
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na sua opinião mais importantes para o crescimento do negócio: vendas; financeira; logística e distribuição; compras e outras.
- Considere o período desde a abertura do negócio até o período de crescimento, os objetivos foram todos alcançados? Existem decisões que os Sr. mudaria se pudesse? Fale a respeito.
- E quanto a visão de futuro para a empresa? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse período?

ROTEIRO 3 – ENTREVISTA POLIMAK

ENTREVISTADO: Joaquim Augusto Cruz de Novaes

DATA: 24/05

INÍCIO: 18:50

DURAÇÃO: 24 min

PERÍODO DE MUDANÇA, CRISE E TENDÊNCIAS FUTURAS (2012 a 2018)

I MUDANÇA DA ESTRUTURA SOCIETÁRIA

- Como o Sr. descreve a situação da sua empresa no ano de 2012?
- O Sr. acredita que naquela época, os objetivos traçados para a empresa foram alcançados?
- Na sua opinião, quais foram as principais razões que levaram ao crescimento da empresa?
- Houve nesse ano uma mudança de sociedade no negócio. Quais foram as razões que levaram à essa mudança?
- A mudança de sociedade gerou alguma dificuldade ou levou a melhoria da gestão da empresa? Fale a respeito.
- Como ficou o processo de tomada de decisão sobre a gestão do negócio?
- Quais foram os maiores desafios neste período de consolidação dos novos serviços oferecidos pela empresa? Como conseguiu driblar estes desafios?
- Como o Sr. fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?

CRISE NO NEGÓCIO (2014 A 2017)

- Em 2014, houve uma interrupção no crescimento da empresa, devido à crise no país. Fale a respeito.
- Nesse momento, a empresa chegou a perder clientes ou não conseguia novos clientes?
- Quais eram naquele momento os maiores riscos para o negócio?
- O que o Sr. fez diante deste cenário? Como fez para a empresa não piorar o desempenho?

- Diante dessa crise, entre os anos de 2014 e 2015, os seus objetivos para a empresa mudaram? Quais eram os seus principais objetivos e como fez para alcançá-los?
- Como ficou a estrutura da sua empresa em termos de espaço físico, de ativos, de pessoal e de serviços oferecidos?
- O Sr. acredita que no ano de 2015, já havia controlado a situação da empresa?
- Em 2016, houve um agravamento da crise em função da situação econômica e política do país. Fale como isso afetou a sua empresa.
- Naquele momento, a empresa perdeu muitos clientes? Houve aumento dos custos e despesas e diminuição da receita? Fale a respeito e conte como o Sr. fez para driblar esses problemas.
- Como ficou a estrutura da sua empresa em termos de espaço físico, de ativos, de pessoal e de serviços oferecidos?
- Mais uma vez, houve mudança nos seus objetivos para a empresa? Fale a respeito.
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Como o Sr. fazia para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na sua opinião mais importantes para o enfrentamento da crise: vendas; financeira; logística e distribuição; compras e outras.
- Ao pensar no período de 2014 até o momento, existem decisões que o Sr. mudaria se pudesse? Fale a respeito.
- De 2017 até o momento, o Sr. acredita que conseguiu driblar a crise? Quais foram as principais ações para que a empresa pudesse se manter apesar da crise?

III TENDÊNCIAS FUTURAS

- Na sua opinião, quais seriam os principais riscos que a sua empresa corre atualmente?
- O Sr. tem algum plano para o futuro da empresa?
- O Sr. enfrentou diferentes situações na gestão da sua empresa, situações de sucesso e de crise. 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 Sr. acredita que alcançou os objetivos e intenções para o negócio em cada período da história da empresa?
- Vamos falar sobre o futuro da sua empresa. O país ainda vive claramente uma crise. Como o Sr. vê o futuro do negócio para os próximos anos?
- Tem algum plano ou objetivos para o futuro?
- Agora vamos dar um pulo ainda maior para frente. Vamos pensar no futuro de longuíssimo prazo. O Sr. pensa em parar de trabalhar algum dia? Pensa em termos de sucessão na empresa? Como o Sr. vê o futuro da empresa nesse caso?

ROTEIRO 3 – ENTREVISTA LOCMAQ

ENTREVISTADO: RICARDO QUINA NOVAES

DATA: 18/05/2018

INÍCIO: 17:40

DURAÇÃO: 21 min

PERÍODO DE CRISE E MUDANÇA E TENDÊNCIAS FUTURAS (2014 a 2018)

I CRISE E MUDANÇA NO NEGÓCIO (2014 A 2016)

- Em 2014, houve uma interrupção no crescimento da empresa, devido à crise no país. Fale a respeito.
- Nesse momento, a empresa chegou a perder clientes ou não conseguia novos clientes?
- Quais eram naquele momento os maiores riscos para o negócio?
- Naquele momento, a empresa perdeu muitos clientes? Houve aumento dos custos e despesas e diminuição da receita? Fale a respeito e conte como o Sr. fez para driblar esses problemas.
- Quais foram as principais decisões e ações de gestão para driblar a crise e evitar que a empresa piorasse o desempenho?
- Diante dessa crise, entre os anos de 2014 e 2015, os seus objetivos para a empresa mudaram? Quais eram os seus principais objetivos e como fez para alcança-los?
- Como ficou a estrutura da sua empresa em termos de espaço físico, de ativos, de pessoal e de serviços oferecidos?

- 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?
- O Sr. acredita que no ano de 2015, já havia controlado a situação da empresa?
- Em 2016, houve um agravamento da crise em função da situação econômica e política do país. Fale sobre o que aconteceu e como isso afetou a sua empresa.
- Um ano depois, em 2017, o Sr. tomou uma decisão de mudança do negócio. Fale sobre essa mudança.
- Conte como essa mudança afetou os seus objetivos para a empresa?
- Como ficou a estrutura da sua empresa em termos de espaço físico, de ativos, de pessoal e de serviços oferecidos?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?
- Que áreas da gestão da empresa foram, na sua opinião mais importantes para o enfrentamento da crise: vendas; financeira; logística e distribuição; compras e outras.
- Ao pensar no período de 2014 até o momento, existem decisões que os Sr. mudaria se pudesse? Fale a respeito.
- De 2017 até o momento, o Sr. acredita que conseguiu driblar a crise? Quais foram as principais ações para que a empresa pudesse se manter apesar da crise?
- Como o Sr. avalia a situação da sua empresa hoje? As mudanças realizadas ajudaram ou não? Fale a respeito.

II TENDÊNCIAS FUTURAS

- O Sr. tem algum plano para o futuro da empresa?
- O Sr. enfrentou diferentes situações na gestão da sua empresa, situações de sucesso e de crise. 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 Sr. acredita que alcançou os objetivos e intenções para o negócio em cada período da história da empresa?

- Vamos falar sobre o futuro da sua empresa. O país ainda vive claramente uma crise. Como o Sr. vê o futuro do negócio para os próximos anos?
- Quais são os seus objetivos e desejos para o futuro da empresa?