

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

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA  
EMPRESA REI DOS AVIAMENTOS**

LUÍS FERNANDO LOPES NOGUEIRA

JUIZ DE FORA

2018

LUÍS FERNANDO LOPES NOGUEIRA

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA  
EMPRESA REI DOS AVIAMENTOS**

Monografia apresentada pelo acadêmico Luís Fernando Lopes Nogueira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito de obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Márcia Cristina da Silva Machado

**Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2018**

## AGRADECIMENTOS

À Deus por toda proteção e benção durante toda minha trajetória, sem Ele não estaria onde eu estou.

À minha mãe Irene e ao meu pai Fernando, por toda minha educação, pelo carinho e por terem investido em mim como pessoa.

Às minhas irmãs Lívia e Isadora por estarem comigo todos os dias, me apoiando e dando forças.

À Isabela, pelo companheirismo e amor durante todo esse tempo.

À querida professora e orientadora Márcia, por todo o ensinamento, pelas “brigas”, cobranças e por ter me dado total confiança.

Ao meu pai Fernando e à minha mãe Irene, por serem meus exemplos de superação, de garra e de 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 autoral <sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal <sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Luís Fernando Lopes Nogueira

---

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

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de administração estratégica.....	12
Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes.....	19
Figura 3: Formulação da estratégia.....	28
Figura 4: Linha do tempo da empresa Rei dos Aviamentos.....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características das Escolas de Estratégia.....	21
Quadro 2: Classificação empresarial por números de funcionários.....	22
Quadro 3: Diferenças entre empresas de diferentes portes.....	24
Quadro 4: As 3 vias de especificidades.....	26
Quadro 5: Descrição dos marcos da história da Rei dos Aviamentos.....	33
Quadro 6: Estrutura utilizada para apresentação e análise dos resultados de pesquisa.....	34
Quadro 7: Quantidade de funcionários e suas atividades.....	37
Quadro 8: Principais produtos comercializados.....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2	ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS.....	16
	<b>2.2.1 Conceitos de estratégia.....</b>	<b>16</b>
	<b>2.2.2 Os estudos acerca da formulação de estratégia.....</b>	<b>20</b>
2.3	A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA.....	22
	<b>2.3.1 Conceitos e peculiaridades da pequena empresa.....</b>	<b>23</b>
	<b>2.3.2 A gestão estratégica e estratégia na pequena empresa.....</b>	<b>26</b>
	<b>2.3.3 O perfil empreendedor e formação de estratégia.....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA...</b>	<b>36</b>
4.1	VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	36
4.2	TRAJETÓRIA DOS INDIVÍDUOS.....	39
	<b>4.2.1 Contexto da trajetória do Sr. Nogueira.....</b>	<b>39</b>
	<b>4.2.2 Contexto da trajetória da Sra. Nogueira.....</b>	<b>43</b>
4.3	CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	47
	<b>4.3.1 Abertura, consolidação e crescimento do negócio.....</b>	<b>47</b>
	<b>4.3.2 Retração das vendas.....</b>	<b>54</b>
	<b>4.3.3 Retração das vendas e crise no negócio.....</b>	<b>59</b>
4.4	PERSPECTIVAS FUTURAS.....	64
4.5	ANÁLISE DO CASO.....	66
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>



## **RESUMO**

O presente trabalho aborda os temas estratégia e formulação de estratégias em pequenas empresas. O seu objetivo geral é analisar como ocorre o processo de formação de estratégias na pequena empresa “Rei dos Aviamentos”. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso na empresa “Rei dos Aviamentos”, que atua no ramo de varejo de armarinho, na cidade de Manhuaçu, no estado de Minas Gerais. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. A apresentação dos resultados da pesquisa foi estruturada com base em divisão de fases e períodos da história da empresa, respeitando a sequência cronológica desse relato. Em cada uma dessas fases determinadas, foi feita a descrição de fatos de cada período, identificação dos fatos cotidianos do empresário, identificação de ações estratégicas, bem como uma análise à luz do referencial teórico do trabalho. Os principais resultados demonstram que o processo de formação de estratégia na Rei dos Aviamentos sempre ocorreu de maneira mais informal, pois os empresários não usaram métodos de gestão estratégica e de planejamento formais, sendo um processo consciente e visionário, uma vez que ambos demonstraram ter um perfil empreendedor.

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

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre estratégia estão presentes na área da administração desde a década de 60 e são importantes tanto para o desenvolvimento de teorias, quanto para a prática das organizações. O arcabouço teórico sobre os conceitos, os processos e as implicações da formulação de estratégias é muito vasto, porém, a maior parte está voltada para a realidade das empresas de grande porte.

Apesar disto, nos últimos anos, vêm crescendo o número de pesquisas que buscam caracterizar as pequenas empresas no Brasil e identificar como elas criam suas estratégias. Neste sentido, ressalta-se a importância do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), responsável pela realização e divulgação de diferentes tipos de pesquisa voltadas para a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), com foco em questões como: caracterização e crescimento destas empresas no país; acompanhamento da taxa de mortalidade e as razões disto; empreendedorismo, plano de negócios, inovação, dentre outras.

As dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas são muitas, tanto no que se refere às exigências do ambiente externo, quanto à organização e à gestão do negócio. Além disso, muitas vezes, o empresário não tem formação na área de administração e toma suas decisões baseado na experiência prática e na intuição. Na maioria das pequenas empresas não se usa técnicas e metodologias de gestão como o planejamento, análise de investimento, controle de resultados por indicadores, mapeamento de processos e outras. Mesmo assim, muitas são as pequenas empresas com anos de atuação, que conseguem enfrentar e superar dificuldades, se diferenciar da concorrência, aproveitar oportunidades e trabalhar com decisões e ações estratégicas bem-sucedidas.

É sabido que toda MPE trabalha com estratégias, pois não existe uma empresa que não siga algum tipo de estratégia. O que alguns estudos demonstram é que não há formalização do processo de criação de estratégia e que os pequenos empresários, na maior parte das vezes, tomam decisões estratégicas de maneira inconsciente, guiados por *feeling*.

Diante disto, o presente estudo buscará responder à seguinte questão: como o pequeno empresário formula suas estratégias para vencer obstáculos e conseguir manter sua empresa no mercado?

Tendo isto em vista, o objetivo do presente trabalho é analisar como ocorre o processo de formação de estratégias na pequena empresa “Rei dos Aviamentos”. Para que se possa alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso na

empresa, que atua no ramo de varejo de armarinho, na cidade de Manhuaçu, no estado de Minas Gerais. A empresa foi fundada em 1998 pelos empresários Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira.

O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Descrever e analisar a história dos empresários e do Rei dos Aviamentos desde a abertura da empresa;
2. Identificar as principais decisões estratégicas e como elas foram tomadas;
3. Analisar, com base nos resultados da pesquisa bibliográfica, qual é o processo de formação da estratégia e os tipos de estratégia presentes na história da empresa.

Em relação aos aspectos metodológicos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através do estudo de caso proposto. Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, observação não participante e entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa.

Por fim, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco grandes seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda é intitulada de “Referencial Teórico”, onde serão apresentados conceitos sobre o que é estratégia, gestão estratégica, estratégias deliberadas e emergentes, peculiaridades de pequenas empresas, formulação de estratégia nas pequenas empresas. A seguir, a terceira seção apresentará a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

A quarta seção apresentará os resultados obtidos pelas pesquisas e entrevistas realizadas, passando por uma visão geral da empresa, história dos indivíduos, processo de abertura e consolidação da empresa, época de crises financeiras na mesma e as perspectivas para o futuro da empresa. Além disso, procurará relacionar e analisar o caso de acordo com aquilo que foi apresentado na segunda seção desse trabalho.

A quinta e última seção apresenta as considerações finais do trabalho, visando consolidar as análises apresentadas e expor o aprendizado adquirido pelo autor ao longo desse estudo. Além dessas cinco seções, serão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices das entrevistas feitas aos gestores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresentará alguns conceitos e estudos sobre gestão estratégica, estratégia e formulação de estratégia. Além disso, irá abordar a caracterização e as particularidades das pequenas empresas, bem como alguns estudos sobre como elas formulam as suas estratégias.

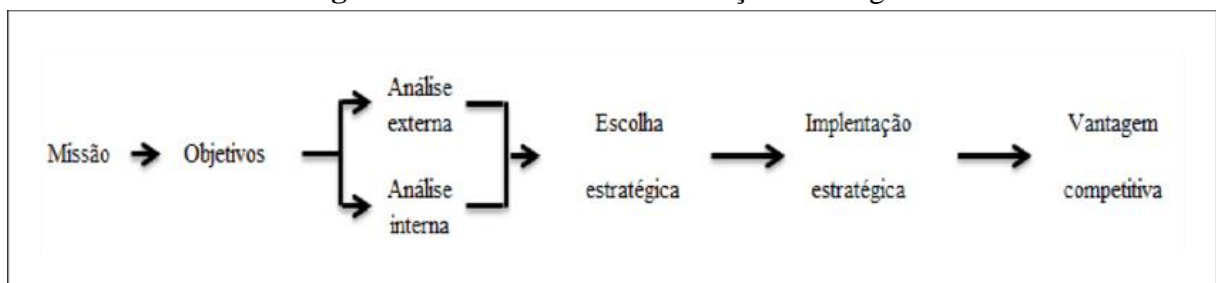
### 2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Wright, Kroll e Parnell (2011) definem a gestão estratégica, ou administração estratégica, como um termo mais amplo que abrange um conjunto de estágios que vão desde as análises dos ambientes externos e interno da organização até o controle dos seus resultados. Para eles, [...] “administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2011, p. 25).

Já para Alday (2000), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo, que procura manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Ainda, Barney e Hertely (2007) definem a administração estratégica como um processo que vai desde a escolha da missão de uma empresa até a obtenção de vantagem competitiva. Eles explicam que por impactar na maioria dos processos da empresa, a gestão estratégica é muito importante para que ela seja eficaz, conforme a figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Processo de administração estratégica



Fonte: Barney e Hertely (2007, p. 5)

Alday (2000), por sua vez, apresenta o processo de administração estratégica divididos nas seguintes etapas:

- **Etapa 1-** Execução de uma análise do ambiente
- **Etapa 2-** Estabelecimento de uma diretriz organizacional
- **Etapa 3-** Formulação de uma estratégia organizacional
- **Etapa 4-** Implementação de estratégia organizacional
- **Etapa 5-** Controle estratégico

O início do processo da gestão estratégica se dá com uma análise do ambiente organizacional para poder identificar os riscos e as oportunidades presentes e as oportunidades futuras. O ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto os que são internos, quanto os que são externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da empresa (ALDAY, 2000).

Segundo Barney e Hesterly (2007), as análises externas e internas ocorrem mais ou menos simultaneamente. Na análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. E a análise interna auxilia as empresas a identificarem suas forças e fraquezas organizacionais, além de ajudar a entender quais dos seus recursos serão fonte de vantagem competitiva.

A segunda etapa do processo é a determinação de diretrizes organizacionais, como a missão e os objetivos. Segundo Valadares (*apud*<sup>3</sup> MACHADO, 2009), a missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e as estratégias de uma empresa, e deve refletir uma filosofia de trabalho.

Para Alday (2000, p.14), “há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e o que diferencia dos outros”.

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Pode ser vista como um curso de ação, que visa garantir que a empresa alcance seus objetivos. (ALDAY, 2000). Barney e Hesterly (2007) acreditam que se uma organização estiver munida de uma missão, de objetivos e análises externas e internas completas, ela já está pronta para realizar suas escolhas estratégicas, já está pronta para escolher a chamada “teoria de como obter vantagem competitiva”.

A quinta etapa desse processo é a implementação da estratégia e tem como objetivo definir como será a operacionalização das diretrizes e estratégia. Barney *et al* (2007)

---

<sup>3</sup> VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**: Rio de Janeiro. Quality MAOK, 2002.

apresentam três políticas e práticas organizacionais específicas, que são muito importantes para a implementação de uma estratégia: primeiro a estrutura organizacional formal da empresa, depois os seus sistemas formais e informais de controle gerencial e, por fim, sua política de remuneração de funcionários.

A última etapa é o controle estratégico, que, segundo Alday (2000, p.15), é “um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.”

A função principal deste controle é auxiliar os gestores para que todos os objetivos definidos nas etapas anteriores sejam cumpridos da melhor forma. Ajuda a manter um nível de excelência da empresa, buscando, sempre quando houver um erro, um problema, identificá-lo para tentar revertê-lo, mantendo sempre a qualidade do processo e, conseqüentemente, da organização.

Machado (2014, p. 9) também explica que a gestão estratégica é um ciclo contínuo de planejar, executar, mudar quando surgir alguma falha, aprender, se adequar, adaptar. Portanto, ela é um ciclo sem fim, bastante flexível, que pode mudar a todo instante na intenção de sempre buscar a melhoria contínua do processo, com vistas à eficácia da organização.

Segundo Machado (2014), a gestão estratégica abrange três componentes interdependentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico, e o planejamento estratégico.

A visão sistêmica é a habilidade de poder enxergar o cenário da empresa como um todo, avaliando-a da forma mais ampla, analisando os diversos elementos que influenciam no funcionamento da mesma, incluindo, assim, os fatores internos e os fatores externos. Uma organização é composta por diversos departamentos, que podem se comunicar de forma direta ou indireta. Assim, ter uma visão sistêmica é ter uma capacidade de entender essas diferentes relações de interdependência presentes na organização, seja no ambiente interno ou externo, e fazer com que tenha uma gestão integrada, em prol da empresa.

A visão sistêmica é de grande importância no mundo organizacional. Conseguir enxergar a empresa como um todo é de grande valia para todos os profissionais. Neste sentido, Alves (2013) destaca a importância das redes de comunicação e do fluxo de informações nas organizações como base para o desenvolvimento da visão sistêmica. Ela ainda ressalta que para que os objetivos sejam atingidos com eficiência, tem que haver a busca constante pela integração e pelo intercâmbio entre as áreas da organização.

No que se tange ao pensamento estratégico, ele é a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e em todas as ações de forma estratégica, sempre indo ao encontro

dos condicionantes internos e externos da organização e com objetivos a curto, médio e longo prazo. (MACHADO, 2014).

O pensamento estratégico permite que o gestor conheça de forma antecipada os fatores críticos para o sucesso da sua empresa, ou seja, entenda o que é mais importante para o sucesso da organização, independentemente do uso de um modelo de planejamento estratégico. Conforme Moresco, Marchiori e Gouvea (2014), o pensamento estratégico tem o propósito de descobrir novas estratégias, tornando assim a organização mais competitiva e preparando-a para um futuro em potencial a partir do presente. Em outras palavras, é reconstruir o futuro da organização articulando-o com o presente e o passado, de forma estratégica.

O planejamento estratégico, por sua vez, é muito confundido com a gestão estratégica, mas existe grande diferença entre ambos. O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, que vai estimular os gestores a pensarem o que seria realmente importante, e aprender a concentrar sobre assuntos de maior relevância na organização. Segundo Machado (2014),

a visão sistêmica e o pensamento sistêmico são os elementos que permitem ao gestor utilizar o planejamento como ferramenta de apoio. (...) O planejamento deve então 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.

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão estratégica é de extrema importância para toda e qualquer empresa. Para Mainardes *et al* (2011), a maior importância da Gestão Estratégica é que ela oferece às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para poder antecipar às mudanças. Além disso, ela também ajuda a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011), a compreensão da administração estratégica torna-se ainda mais fundamental à medida que a concorrência se intensifica e também durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta. Para eles grande parte dos funcionários, dos empregados até a média gerência deve estar familiarizada com a gestão estratégica. Ainda para Wright *et al*, (2011, p.15), “uma apreciação de sua organização ajuda-os a manter suas atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando desse modo o desempenho no trabalho e as oportunidades de promoção e tornando-as mais eficazes”.

É muito importante para a organização manter o diálogo com os principais *stakeholders*, sendo um grande desafio para os gestores a administração dos diferentes interesses e expectativas que estes grupos têm em relação aos objetivos e resultados da organização. “O gestor precisa buscar o ponto de equilíbrio entre a capacidade da organização e os interesses dos *stakeholders*”. (SANTOS, 2006, p. 56)

A gestão estratégica é um processo contínuo, permanente e muito trabalhoso, que tem que ser bem gerida. Ela tem uma grande importância para o alcance dos objetivos da empresa, seja a curto, médio ou longo prazo. Durante o processo existem algumas dificuldades, porém é preciso superá-las para atingir o objetivo maior, que é a geração de riquezas.

Uma vez explicada a gestão estratégica e a sua importância para as organizações, a próxima seção abordará os conceitos e os processos de estratégia.

## 2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS

### 2.2.1 Conceitos de estratégia

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), no princípio, a palavra “estratégia” tinha um significado voltado mais para a questão militar, representando a ação de comandar ou conduzir exércitos durante a guerra, então, com isso, era considerado um esforço de guerra.

Segundo Castor (2009), Carl Von Clausewitz definiu estratégia como a arte de se utilizar das batalhas para atingir o objetivo final que é vencer a guerra.

Percebe-se, então, que inicialmente, nos estudos militares, a estratégia era desdobrada em um plano de ações, que contém táticas ofensivas e também defensivas a fim de garantir a vitória sobre o oponente.

Com o passar do tempo, esse conceito não se limitou ao estudo militar e se estendeu a outras áreas, como o caso da gestão empresarial, o mundo dos negócios, ganhando então vários significados.

Na área de administração, a estratégia é frequentemente concebida como a definição dos meios que garantirão a realização dos objetivos da organização, e, conseqüentemente, o seu sucesso.

No entanto, a definição de estratégia não é algo simples, pois não existe uma só maneira de conceituar este termo. Diferentes autores apresentam um entendimento próprio do que seja a estratégia. Whittington (2002) explica que se o significado de estratégia fosse fácil



de entender, as empresas não precisariam pagar salários altíssimos aos seus executivos para formularem estratégias bem-sucedidas; bastaria comprar um manual e segui-lo.

Na visão de Porter (2005), por exemplo, as estratégias competitivas são ações ofensivas ou podem ser ações defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para poder assim enfrentar com sucesso as forças competitivas, e, conseqüentemente, obter um retorno maior sobre o investimento.

Para Castor (2009, p. 17), as estratégias empresariais

[...] se referem a fatores e tendências duradouras, do longo prazo, a assuntos sérios e complexos; não são, como alguns pensam, concebidas para problemas menores nem mudam a cada momento o sabor dos acontecimentos do mercado.

Uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou.

Nicolau (2001) cita diversos conceitos de diferentes autores, separando-os em convergentes e divergentes. No que se refere à convergência, a autora apresenta a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente e a necessidade de se desdobrá-las nos diferentes níveis da organização. Com relação às divergências, ela cita a diversidade de aspectos em que cada autor dá ênfase, cada um enxergando de uma forma, seja no âmbito militar ou organizacional.

Mintzberg *et al* (2010), caracterizam a palavra “estratégia” como muito influente e de difícil definição. Com isso, afirmam que ela requer uma série de definições, mas que é possível correlacionar estas definições com o que eles chamam de 5Ps: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

O plano refere-se à estratégia racionalmente pretendida, aponta uma direção, um guia ou um curso de ação. Neste caso, o estrategista toma uma decisão consciente e desejada antes de colocar a estratégia em ação. O P de padrão aponta para a repetição de estratégias que já deram certo no passado. Segundo Mintzberg *et al* (2010, p.25):

Estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.

Como posição, a estratégia busca determinar a melhor colocação da organização no setor em que atua, frente ao mercado. Neste caso, a empresa busca vantagens competitivas

através do posicionamento almejado. O P de perspectiva, por sua vez, determina a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, a forma de conduzir o negócio. A estratégia como perspectiva está associada à identidade que a organização desenvolve frente aos seus *stakeholders*.

Por fim, a estratégia a estratégia também pode ser concebida como um pretexto, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Para melhor explicar este P, Mintzberg *et al* (2010, p.29) dão os seguintes exemplos:

Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para o seu quintal, onde o seu cão Dobermann está à espera de intrusos. Da mesma forma. Uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

A tabela 1 a seguir resume os 5 Ps.

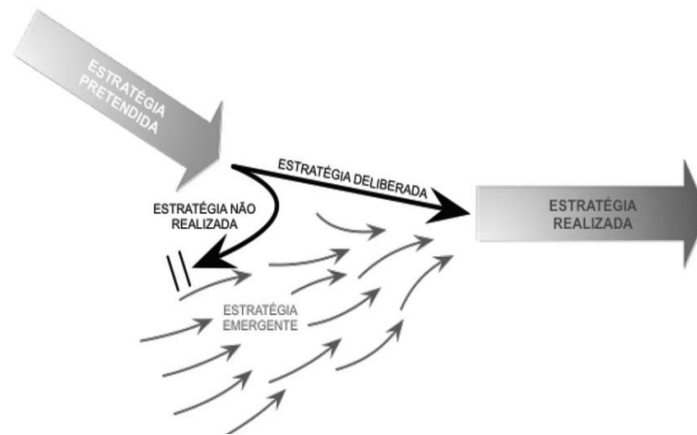
**TABELA 1:** Definições de estratégia, segundo os 5 Ps da Estratégia

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

**Fonte:** Affeldt e Vanti (2009, p.5)

Além dos 5 Ps, Mintzberg *et al* (2010) apresentam ainda os conceitos de estratégia deliberada e emergente. Para entende-las, os autores explicam a diferença entre a estratégia a pretendida e a realizada. A figura 2 que segue demonstra a diferenças entre elas.

**Figura 2:** Estratégias deliberadas e emergentes



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

Mintzberg *et al* (2010) definem as estratégias deliberadas como aquelas que as intenções previamente definidas são realizadas. E as emergentes, como aquelas que foram realizadas, sem que houvesse uma intenção previamente desejada, expressamente pretendida.

Para Oliveira (2014), as que são chamadas de deliberadas caracterizam-se pela análise formal que faz uso de uma estrutura explícita, pressupondo a existência de uma liderança forte. Segundo o autor, essas estratégias surgem da própria construção conceitual de estratégia, isto é, tal conceito evolui da visão tradicional de análise racional, onde as ações são guiadas por intenções. Com relação às emergentes, Oliveira (2014) explica que elas contrastam com a visão deliberada, oferecendo uma perspectiva alternativa ao processo de formação de estratégia.

A combinação destes dois tipos de estratégia retrata a realidade do que ocorre nas organizações. Mintzberg *et al* (2010) explicam que na prática não se pode trabalhar apenas com estratégias deliberadas ou apenas com as emergentes. Há na verdade uma combinação entre as duas. Para os autores, há uma relação direta entre o uso das estratégias deliberadas e o controle, assim como entre as estratégias emergentes e o aprendizado na organização. Eles explicam que:

Todas as estratégias da vida real precisam misturar em dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar, bem como serem formuladas. (...) Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas; as estratégias eficazes as misturam de maneira que reflitam em condições existentes, especialmente capacitada

para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. (MINTZBERG *ET AL*, 2010, p. 27)

Na realidade das empresas, tanto as estratégias, quanto os processos de formulação das mesmas não são estanques e excludentes, pois há uma dinâmica de complementaridade que imprime uma maior complexidade à forma das organizações trabalharem com estratégias. Segundo Bulgelman (*apud*<sup>4</sup>GABRICH e CASTRO, 2011), existem alguns estudos que seguem um modelo envolvendo interações dinâmicas entre o comportamento estratégico, o conceito de estratégia e os processos corporativos. Com isso, nesse modelo, o conceito corporativo representa a estratégia explícita definida com base dos resultados do passado.

Tendo isto em vista, a próxima seção abordará os principais estudos sobre a formulação de estratégias.

### **2.2.2 Os estudos acerca da formulação de estratégia**

Existem diferentes estudos sobre a evolução do pensamento estratégico, mas o mais completo ainda é o de Mintzberg *et al* (2010). Estes autores reuniram as principais abordagens sobre o processo de formulação de estratégias em 10 escolas, onde cada uma apresenta uma particularidade sobre como as organizações criam as suas estratégias. O quadro 1 a seguir resume estas abordagens.

---

<sup>4</sup> BULGELMAN, R.A. **A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy.** *Academy of Management Review*, v.8, n.1, p. 61-70. 1983.

**Quadro 1:** Características das Escolas de Estratégia

ESCOLA	FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>DESIGN</i>	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.
EMPREENDORA	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 a adaptação da organização a este.
CONFIGURAÇÃO	Processo de Transformação	A organização é vista como um sistema que ciclicamente requer mudança de configuração. O líder é aquele sustenta a estabilidade, mas que reconhece periodicamente a necessidade de transformação e a promove.

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

Cada uma dessas escolas apresenta premissas básicas a serem seguidas para que a condução do processo de formulação seja eficaz. E algumas destas premissas podem ser utilizadas em mais de uma escola. Além disso, foram feitas críticas a respeito de cada uma das escolas separadamente, umas tendo mais críticas e sendo mais relevantes do que outras.

Mintzberg *et al* (2010) classificam as três primeiras escolas – Design, Posicionamento e Planejamento – como prescritivas, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas necessariamente se formam.

As seis escolas subsequentes são classificadas como descritivas, pois seus estudos se preocupam em identificar e descrever como de fato as estratégias são formuladas ou se desenvolvem no ambiente organizacional. Já a última Escola, a de Configuração, não é

prescritiva e nem descritiva, pois seus estudos buscam demonstrar como todas as abordagens se integram e são válidas para a organização, ao longo do tempo.

### 2.3 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o conceito de pequena empresa ainda não conseguiu atingir uma unanimidade entre todos, uma vez que as instituições financeiras, os órgãos representativos e a parte financeira possuem a possibilidade de observação prática de vários critérios na tentativa de caracterizar essa definição, se baseando no faturamento, no número de pessoas envolvidas no negócio ou até mesmo em ambos.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) se baseia no número de empregados e também no faturamento anual do negócio para a classificação e separação dos diferentes portes empresariais. Segundo a definição do SEBRAE, as empresas de pequeno porte (EPP) são caracterizadas por empreendimentos com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Já em relação ao número de funcionários, o mesmo classifica o porte das empresas de acordo com o quadro 2:

**Quadro 2:** Classificação empresarial por números de funcionários

<b>PORTE/SETOR</b>	<b>INDÚSTRIAS</b>	<b>COMÉRCIO/SERVIÇOS</b>
<b>Empreendedor individual</b>	01 proprietário/empresário	01 proprietário/empresário
<b>Microempresas</b>	até 19 empregados	até 9 empregados
<b>Empresas de pequeno porte</b>	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
<b>Empresas de médio porte</b>	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
<b>Empresas de grande porte</b>	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Fonte: adaptado de SEBRAE/SC (2018)

Ainda segundo o SEBRAE, a lei geral das micro e pequenas empresas entrou em vigor em 2006, com o principal objetivo de regulamentar o tratamento diferenciado e favorecido a esses tipos de empresas, conforme o que está previsto na Constituição Brasileira, buscando contribuir para o desenvolvimento e também para a competitividade das mesmas no cenário brasileiro, isso através de benefícios em diversos aspectos do seu dia a dia.

De acordo com um estudo realizado no ano de 2016 pela Federação de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio/SP), baseado na Pesquisa Anual do Comércio (PAC), divulgada em agosto do mesmo ano pelo IBGE, a maioria das

empresas do comércio no Brasil são de pequeno e médio porte, representando 96,3% das 1.647.000 empresas que compõem o comércio no país. Ainda segundo esse estudo, essas empresas são responsáveis por 53,5% dos empregos e 27,1% da receita do segmento.

Pode-se notar através de todos esses dados a grande representatividade das empresas de pequeno e médio porte no setor de comércio do país, principalmente no comércio caracterizado como varejista, que no caso é o setor que a empresa desse estudo está situada. Com isso, essas empresas possuem um papel importante não só no setor do comércio, mas também na economia brasileira em geral.

Ainda a respeito da importância de empresas desse porte, segundo o SEBRAE (2011) os pequenos negócios, representados pelas micro e pequenas empresas, vem aumentando sua representatividade no PIB do Brasil nos últimos anos, respondendo por mais de um quarto (27%). Além desse dado, esse estudo ainda traz que, em relação ao setor do comércio brasileiro, as micro e pequena empresas representam 53,4% do PIB, sendo as principais geradoras de riquezas do setor.

### **2.3.1 Características e particularidades da pequena empresa**

Além dos números de funcionários que uma empresa possui ou do faturamento da mesma, existem outros aspectos que diferenciam uma pequena empresa de uma grande. Não é só os aspectos estruturais, aspectos logísticos, também entram nessa diferenciação os aspectos comportamentais dos gestores.

De acordo com Alves e Lisboa (2014), o gestor ou dono da pequena empresa utiliza muitas vezes suas aspirações e motivações pessoais para gerir o negócio, sendo que a gestão e razão de existência da organização são espelhos da personalidade do próprio gestor, lógica esta que em determinados aspectos pode comprometer o sucesso da empresa.

Segundo essa perspectiva, Alves e Lisboa (2014) consideram que nessas empresas de pequeno porte, os gestores não tomam as decisões baseados em estratégias claras e conscientes, como ocorre nas grandes empresas.

Além disso, nas pequenas empresas normalmente o gestor, o proprietário tem uma visão sistêmica do negócio, ou seja, consegue enxergar e entender todas as áreas simultaneamente. Existe ainda uma relação mais próxima entre proprietário e funcionários, fazendo como o gestor entenda a necessidade específica de cada funcionário, conseguindo ver melhor o que cada um consegue.

Segundo dados levantados pelo Sebrae-SP (2005), normalmente o proprietário da pequena empresa não tem formação acadêmica, aprendeu o ofício na prática, com o empregado. Ele é mais intuitivo, decide empiricamente, limitando-se a acompanhar a concorrência, adota um estilo de gestão mais paternalista e desempenha múltiplas funções.

O quadro 3 a seguir mostra algumas diferenças existentes entre empresas de pequeno micro e pequeno e empresas de médio/grande porte. As diferenças são tanto estruturais quando governamentais.

**Quadro 3:** Diferenças entre empresas de diferentes portes

<b>MICRO/PEQUENA EMPRESA</b>	<b>MÉDIA/GRANDE EMPRESA</b>
Menos carga tributária	Maior carga tributária
Produção não seriada	Produção seriada (linha)
Informalidade	Formalidade
Ausência de dados e controles	Existência de dados e controles
Decisões centralizadas	Decisões descentralizadas
Mão de obra não qualificada	Mão de obra qualificada
Menores salários	Maiores salários
Adequação aos clientes	Cliente que se adaptam
Versatilidade produto/ramo	Rigidez produto/ramo
Custos unitários maiores	Economia em escala
Contato direto com os clientes	Cadeia de terceiros aos clientes
Confusão indivíduo/empresa	Impessoal
Administrada pelo empresário	Administradores profissionais

**Fonte:** adaptado de SEBRAE/PR (2012 *apud* <sup>5</sup>ALVES *et al.*, p. 487)

Para finalizar sobre as peculiaridades das pequenas empresas, Lima (2007) cita cinco características estrategicamente relevantes, que podem ser enxergadas como particularidades em relação às grandes empresas. Essas cinco características podem ser analisadas como barreiras a uma abordagem analítica, racional e normativa da formação estratégica. Estas características são as seguintes:

1. Os procedimentos administrativos necessários para avaliar regularmente a situação estratégica e controlá-la (cálculos variados, sistemas orçamentários, análises de mercado, por exemplo) são pouco desenvolvidos ou inexistentes. Como resultado, as informações relevantes para o planejamento estratégico não são disponíveis ou não são confiáveis. Portanto, a natureza das informações estratégicas é mais

<sup>5</sup> SEBRAE-PR. Boletim estatístico das MPE 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das/mpe>>



qualitativa do que quantitativa. Mais ainda, os agentes estratégicos das PEs geralmente não sabem quais informações são estrategicamente importantes.

2. A maior parte dos membros da administração ou dos colaboradores é de pessoas que foram formadas informalmente na prática do trabalho cotidiano. Os dirigentes estabelecem a estratégia confiando em informações e experiências armazenadas em sua memória. Isto produz uma influência direta sobre a maneira de o nível hierárquico inferior perceber suas tarefas e métodos de trabalho e sobre o seu modo de comunicação com os superiores.
3. Um número comparativamente limitado de tipos de atividade (que incluem produtos, tecnologias, serviços, know-how) predominantemente dirigido a um grupo específico de consumidores ou a algumas regiões geográficas apenas. Portanto, estas empresas têm uma base comercial mais limitada do que as grandes empresas e, assim, elas são mais vulneráveis às mudanças bruscas. As oportunidades para diversificar o risco com o gerenciamento da gama de produtos são mais raras.
4. Recursos e capacidades comparativamente limitados; especialmente, o capital é limitado (os empréstimos são difíceis e o fluxo de caixa é reduzido) e a formação profissional do pessoal (principalmente da administração e da assessoria) é modesta. Então, a capacitação e a informação para a administração estratégica adequada são frequentemente insuficientes. Não apenas a condição de pequeno tamanho da empresa é uma barreira, mas frequentemente a atitude dos dirigentes também o é.
5. Cargos administrativos e alguns conjuntos de atividade estão frequentemente sob a responsabilidade de membros da família do fundador da empresa. Comparativamente às grandes empresas, onde o poder não é centralizado, argumentos não racionais tendem a estar mais presentes no processo de tomada das decisões estratégicas importantes.

Segundo Leone (1999), as especificidades das pequenas empresas podem ser apresentadas em 3 vias, sendo elas: organizacionais, decisoriais e individuais, conforme o Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4:** As 3 vias de especificidades

<b>Primeira via - especificidades organizacionais</b>
. Mais centralizado, simples e não possui estrutura administrativa centralizada;
. Menos controle sobre seu ambiente externo;
. Nível de maturidade organizacional muito baixo;
. Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
. Personalização da gestão da pessoa do seu proprietário-dirigente;
. Sistema de informação externo simples
<b>Segunda via - especificidades decisórias</b>
. Tomada de decisão baseada na experiência;
. O poder de decisão é centralizado;
. Os dados necessários para a decisão nem sempre então disponíveis;
. A empresa pode ser um prolongamento da vida do proprietário, baseado na experiência
<b>Terceira via - especificidades individuais</b>
. Papel predominante de um só indivíduo na organização;
. O empresário trabalha em estreita relação com os funcionários;
. O papel do dirigente é baseado na propriedade;
. A posição que o dirigente ocupa na sua empresa é a origem principal de seu poder;
. O percurso individual de proprietário afeta a empresa

**Fonte:** adaptado de Leone (1999)

A seção a seguir explorará a gestão estratégica nas pequenas empresas, como funciona e as suas características.

### **2.3.2 A gestão estratégica e estratégia na pequena empresa**

Apesar das micro e pequenas empresas apresentarem números representativos para a economia brasileira, muitas delas não conseguem sobreviver nem a dois anos de vida e já decretam falência. Isso ocorre devido a um gerenciamento feito de forma incorreta, a uma má qualidade dos produtos, a uma propaganda enganosa, entre outros.

Para Alves e Lisboa (2014) existem alguns motivos para esse elevado número de mortalidade de pequenas empresas, são: falta de planejamento para a produção (40%); falta de planejamento para as vendas (50%); ausência de sistema de custeio (45%); falta de controle de estoque (47%); falta de um trabalho de marketing (85%); ausência de treinamentos de recursos humanos (80%) e entre muitos outros.

Para Lima (2007) a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico frequentemente relacionado à incerteza e orientado à busca de oportunidades de mercado. Mantendo esse mesmo raciocínio, o autor entende que o

dirigente, o proprietário de uma pequena empresa é um “administrador direto” e, portanto, ele possui e usufrui de um conhecimento direto e mais íntimo da situação relativa da empresa. Com isso, ele pode fazer frente à incerteza e à ambiguidade, fazendo um apelo a sua experiência e a sua intuição. E isso não ocorre em grandes instituições.

Muitos pensam que por se tratar de pequenas empresas, formular a estratégia seja uma atividade fácil, simples e que apenas algumas boas ideias seriam necessárias para assegurar o sucesso e a sobrevivência da empresa em um mercado tão competitivo. Mas isso é um equívoco, é muito difícil formular essas estratégias e as falhas nas previsões são muito comuns.

De acordo com Santos, Alves e Almeida (2007), existem dois motivos para essas estratégias não serem simples e sempre bem-sucedidas. Primeiramente tem as falhas nas previsões em que se apoiam os executivos e nas quais suas ideias se baseiam. E o segundo motivo, o fato de ter muitas mudanças ambientais, sendo assim os procedimentos estruturados se revelam insuficientes para adequar a organização à nova realidade.

Continuando com o contexto das dificuldades, para Cassaroto Filho e Pires (*apud*<sup>6</sup> SANTOS; ALVES; ALMEIDA 2007, p.63), “o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas”.

Infelizmente, essas dificuldades vão aparecer inevitavelmente. E em um ambiente de bastante competitividade, é muito difícil a sobrevivência. Se sobressair na competição se torna um grande desafio para essas empresas de pequeno porte, seja pela limitação de recursos, seja pela falta de habilidade do sócio, do gestor.

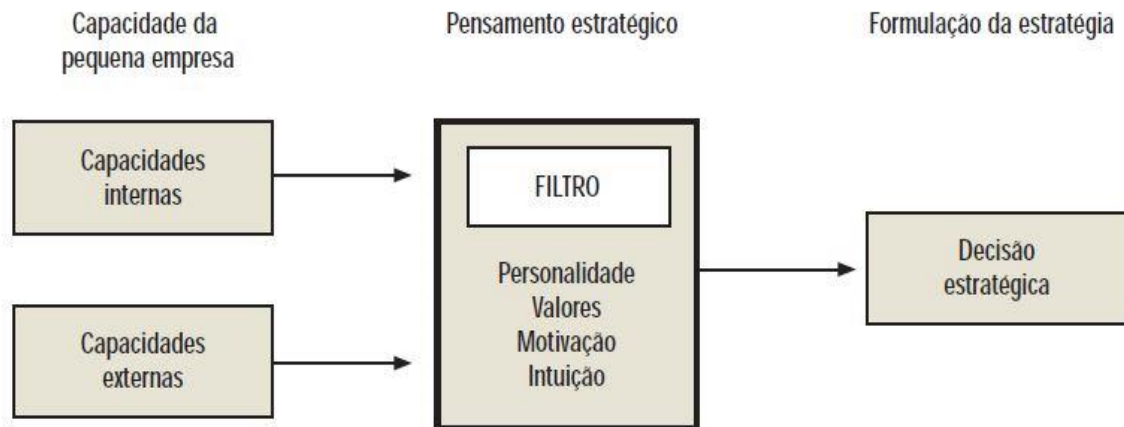
Santos, Alves e Almeida (2007) apresentam duas posturas estratégicas que emergem como forma de garantir a preservação das atividades das pequenas organizações: empreendedora e conservadora. A primeira se dá pela constante inovação de produtos e tecnologia, orientada por uma posição competitiva agressiva e por uma destemida inclinação a correr riscos. Já a postura conservadora se caracteriza por uma mínima inclinação à inovação, uma postura competitiva cuidadosa e não assumir muitos riscos. É preciso saber balancear entre as duas posturas, saber qual é a melhor para determinado momento.

---

<sup>6</sup> CASSAROTO, N. Filho; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1998

Pinheiro (apud <sup>7</sup>SANTOS, ALVES e ALMEIDA 2007) apresenta um modelo de formulação de estratégias em pequenas empresas (figura 3), destacando as influências pessoais do dirigente como as mais importantes no processo.

**Figura 3:** Formulação da estratégia



**Fonte:** Santos, Alves e Almeida (2011, p.64)

Pode-se perceber, de acordo com a figura 3, que o ambiente externo à organização é de suma importância no processo de tomada de decisão acerca das ações que a empresa deve assumir. E a sua capacidade interna é também um outro elemento de grande importância na formulação das estratégias.

Porém, é importante frisar que essas duas capacidades não são os únicos componentes que influenciam na tomada de decisão estratégica da empresa. Há também a marca pessoal do dirigente, agindo como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica. Ao aplicar todos esses filtros, surge assim uma decisão estratégica.

### 2.3.3 O perfil empreendedor e a formação estratégica

Para Mintzberg *et al* (2010, p. 128), a Escola Empreendedora se caracteriza por apresentar alguns elementos diferenciados como, por exemplo: a formulação de estratégia centralizada no líder empreendedor; a estratégia se configura como uma visão do negócio, que se forma na mente do empreendedor; a estratégia se apresenta como uma perspectiva para o futuro da organização e é deliberada; o líder visionário formula a estratégia, baseado em intuição, julgamento, sabedoria e experiência, dentre outros.

<sup>7</sup> PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. São Paulo: USP. 1996

Portanto, a figura central desta escola é o líder empreendedor. Por isso, foram desenvolvidos diferentes estudos para entender este perfil. Algumas das características identificadas são: alto nível de controle, de exigência, de independência e poder de autoridade, além também de conciliador e ser propenso a correr riscos. Mintzberg *et al* (2010) apontam o empreendedor como aquele que está sincronizado com mudanças ambientais, que possam sugerir uma oportunidade favorável de forma constante. Uma vez identificadas as oportunidades, o líder visionário concebe a sua visão de futuro e passa a persegui-la incansavelmente.

Quanto à forma de criar estratégias, Mintzberg *et al* (2010, p. 128) identificam quatro características da personalidade dos empreendedores, a saber: “a geração de estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades; o poder é centralizado na mão do executivo principal; existem grandes saltos em fases de incertezas e, por fim, a meta do empreendedor é sempre o crescimento”.

Um dos estudos mais interessantes sobre a Escola Empreendedora apresentado por Mintzberg *et al* (2010), é o que aborda o conceito de visão e a dinâmica da liderança visionária. Para isso, Westley e Mintzberg (*apud*<sup>8</sup> MINTZBERG *et al*, 2010) se basearam em um livro sobre a representação teatral na Royal Shakespeare Company para aplicar a ideia à liderança visionária. Eles adequaram os três momentos desta representação ao trabalho do empreendedor:

- **Ensaio:** esse momento dá a entender que só a partir de um profundo conhecimento do assunto que o sucesso vem. Ou seja, a sorte tem pouca participação nesse momento, mas sim o esforço, o treinamento e a experiência adquirida com o tempo.
- **Desempenho:** é nesse momento quem vem à tona a questão da “visão”. Porém a visão tem que ser posta em prática, momento de trazer todas as vivências do empreendedor, colocar menos em planos e mais em ações, em fazer acontecer. Essa é a hora de agir, de atuar.
- **Comparecimento:** essa é a hora do público, dos clientes agirem, da resposta dos mesmos. Momento para a interação e saber se o que está sendo feito está trazendo resultados positivos ou não. Nesse momento que o gestor enxerga o que pode melhorar.

---

<sup>8</sup> WESTLEY, F. and MINTZBERG, H. **Visionary Leadership and Strategic Management**. Strategic Management Journal, 1989

Para Mintzberg *et al* (2010, p.141), “liderança visionária é estilo e estratégia associados. É teatro, mas não a representação de uma peça. Essa liderança nasce e é construída, sendo o produto de um momento histórico”.

Por fim, Mintzberg *et al* (2010) resumem as principais características desta escola em seis premissas:

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

Ainda segundo Mintzberga *et al* (2010), essas características da escola empreendedora se encaixam mais em empresas de pequeno porte, com maior flexibilidade em suas ações, sem um nível hierárquico que impeça os gestores de propor as suas ideias, além de ter um maior controle no geral, seja do funcionamento das atividades cotidianas, seja com os funcionários.

Fillion (2000) entende que existem algumas características que são comuns aos empreendedores, tais como: tenacidade; possuem capacidade de tolerar ambiguidade e também as incertezas; fazem um bom uso dos recursos; não são propensos a correr riscos altos; utilizam muito da imaginação e são extremamente voltados para os resultados.

Para Fillion (2000) um programa de empreendedorismo deve concentrar-se mais no desenvolvimento do conceito de si e na aquisição de *know-how* do que na simples transmissão de conhecimento. O conceito a ser desenvolvido deve focar a autonomia, a autoconfiança, a perseverança, a determinação, a criatividade, a liderança e a flexibilidade, diferenciando assim de um processo gerencial.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do presente trabalho é analisar como ocorre o processo de formação de estratégias na pequena empresa “Rei dos Aviamentos”. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que, segundo Zanella (2009, p. 75),

pode ser definida como a que se fundamenta de forma primordial em análises qualitativas, caracterizando assim, pela não utilização de instrumento estatístico na análise de dados. Esse tipo de análise tem como base conhecimentos teórico-empíricos, permitindo atribuir cientificidade.

Ainda, complementando o acima exposto, Jardim e Pereira (2009) entendem a metodologia qualitativa como um processo que gera um conhecimento científico e que pode assumir peculiaridades nas ciências sociais. Isto porque ao se considerar como objeto de estudo do cientista social os seres humanos, pode-se notar a variabilidade do comportamento e dos estados subjetivos, ou seja, pensamentos, sentimentos e atitudes.

Com relação aos objetivos das pesquisas, a mesma é descritiva, visto que busca identificar e descrever as estratégias utilizadas pelos empreendedores na administração de sua empresa. Para Gil (*apud*<sup>9</sup> ZANELLA 2009), a pesquisa descritiva, como o nome já aponta, tem como intuito “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

O método utilizado na pesquisa é o estudo de caso. Foi realizado um estudo de caso com a empresa “Rei dos Aviamentos”, como fonte de dados primários. Esse tipo de pesquisa será realizado para compreender com mais profundidade a realidade da empresa estudada. Para Zanella (2009), o estudo caso é uma forma de pesquisa que aborda de forma profunda um ou poucos objetivos de pesquisa, tendo assim uma pequena amplitude, porém grande profundidade. Ainda a respeito do estudo de caso, Yin (2001, p.19) explica que ele é utilizado quando o pesquisador investiga “uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Para a coleta dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, observação não participante e entrevistas semiestruturadas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas que já foram analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como artigos científicos, livros e páginas em websites. E para Gil (2007, p.44), “são os exemplos mais presentes nesse tipo de pesquisa: investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema central.”

---

<sup>9</sup> GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2007

Na observação não participante, o observador não está diretamente envolvido na situação a observar, ou seja, não há interação e não afeta de forma intencional o objetivo da observação. Para Carmo e Ferreira (2008), esse tipo de técnica é interessante por reduzir de forma substancial a interferência do observador no observado, assim permitindo o uso de instrumentos de registro sem influenciar o grupo-alvo e possibilitar um grande controle das variáveis a observar.

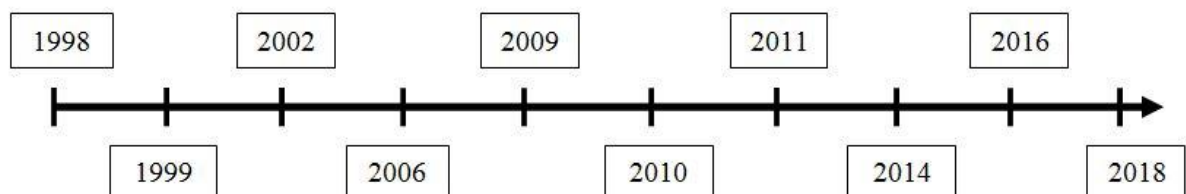
A entrevista aplicada foi semiestruturada, uma vez que terá um roteiro de perguntas a serem feitas, mas com a flexibilidade de modificação desse roteiro no decorrer da realização da entrevista com o intuito de possibilitar uma maior liberdade do entrevistado no repasse das informações necessárias.

Minayo (1996) explica que na entrevista, o entrevistador busca conhecer a opinião, atitudes e significados sobre determinada situação ou fato através do entrevistado. E ainda, para Duarte (2004, p. 215), as entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, nos quais os conflitos e as contradições não estejam claramente explicitados. Visto que a pesquisa se trata de um estudo de caso sobre uma única empresa, o universo desse estudo são os dois empresários, sócio proprietários, da “Rei dos Aviamentos”. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas com estes dois gestores.

Por fim, como técnica de análise para o tratamento de dados obtidos na pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo com o objetivo de analisar e compreender a história do empreendimento, bem como as decisões e ações estratégicas conduzidas pelos dois empresários ao longo desta história.

Para uma melhor organização da coleta de dados e análise de resultados, foi elaborada uma linha do tempo da empresa Rei dos Aviamentos, com o objetivo de estabelecer os principais marcos de sua história, tal como demonstrado na figura 4 a seguir:

**Figura 4:** Linha do tempo da empresa Rei dos Aviamentos



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da entrevista com o Sr. e Sra. Nogueira



O Quadro 5 a seguir irá descrever os marcos principais da história da empresa.

**Quadro 5:** Descrição dos marcos da história do Rei dos Aviamentos

ANOS	EVENTOS/MARCOS
1998	. Ano de abertura do Rei dos Aviamentos e FHC reeleito
1999	. Primeiras vendas e contratação de duas novas funcionárias
2002	. Ano de estabelecimento da empresa e Lula eleito
2006	. Ano de mudança para um espaço físico maior, para poder atender todos os clientes e Lula reeleito
2009	. Ano difícil para a empresa, chegada de um grande concorrente na cidade; queda nas vendas
2010	. Investimento em maior número de produtos e diversidade; contratação de funcionária para o caixa; planejamento para abrir uma empresa em Manhumirim e Dilma eleita
2011	. Grandes retornos financeiros e queda da concorrente; inviabilidade de abrir uma filial na cidade de Manhumirim
2014	. Crise financeira, pior ano em vendas da empresa, estagnação total e Dila reeleita
2016	. Retomada da empresa até o impeachment; impeachment da Presidenta Dilma e queda gradativa de todo comércio
2018	. Projeção de aumentar mais o espaço físico na cidade de Manhauçu; projeção futura de abrir uma loja na cidade de Juiz de Fora

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da entrevista com o Sr. e Sra. Nogueira

Com base nesta linha do tempo, que apresenta os principais marcos da história da empresa desde sua abertura em 1998, foi possível determinar os períodos e as fases da história do empreendimento e organizá-los dentro de uma estrutura para apresentação e análise dos resultados da pesquisa, tal como demonstrado no quadro 5 a seguir.

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

<b>Fases da história da empresa</b>	<b>Períodos identificados em cada fase</b>	<b>Categorias de análise</b>
<b>Antecedentes à abertura do negócio</b>	Contempla os principais aspectos que serviram de base para a abertura da empresa	Contexto
<b>Condução do Negócio e Formulação das Estratégias</b>	<b>Abertura, Consolidação e Crescimento do Negócio (1998 a 2008):</b> período que abrange a abertura, o crescimento da empresa, aquisição de clientes e retorno financeiro	Contexto, Identificação das ações estratégicas e Tendências
	<b>Retração das Vendas, reestruturação e retomada das vendas (2009 a 2013):</b> período que abrange a chegada de concorrente, queda das vendas e retomada do mercado	Contexto, Identificação das ações estratégicas e Tendências
	<b>Estagnação das vendas e Crise (2014 a 2018):</b> período que abrange os piores resultados financeiros, retomada e queda devido fatores políticos	Contexto, Identificação das ações estratégicas e Tendências
<b>Perspectivas futuras</b>	Corresponde às expectativas dos empresários em relação ao futuro do negócio	Contexto e tendências

**Fonte:** adaptado de Maciel (2006)<sup>10</sup>

Como pôde ser observada no Quadro 6, a estrutura foi dividida em três colunas: definição das fases da trajetória da empresa; períodos em cada uma das fases e categorias de análise. Nessa estrutura, foram determinadas três fases da história do empreendimento: os antecedentes à abertura do negócio; a condução do negócio e formulação das estratégias e as perspectivas futuras.

A primeira fase, “antecedentes à abertura do negócio”, descreve os principais fatos da história de vida dos empresários e que influenciaram na decisão de criarem uma empresa. A segunda fase, denominada “condução do negócio e formulação das estratégias”, que é o foco

<sup>10</sup> A estrutura apresentada, com a definição das fases, períodos e categorias de análise, utilizadas para apresentação e análise dos resultados foi definida a partir de pesquisas realizadas pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Machado, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFJF. Esta estrutura vem sendo aperfeiçoada e adaptada para novos trabalhos de orientação ou de pesquisa desde quando a professora orientou o trabalho de Maciel (2006).

do presente estudo, apresenta 3 períodos da história da empresa, identificados a partir da Linha do Tempo da Rei dos Aviamentos e da entrevista com os empresários. Esses três períodos são: abertura, consolidação e crescimento do negócio (1998 a 2008); retração das vendas, reestruturação e retomada das vendas (2009 a 2013) e retração das vendas e crise (2014 a 2018).

Além disso, as análises dos resultados foram divididas em três categorias: contexto; identificação das ações estratégicas e tendências. Na primeira categoria, o contexto, abrange fatos marcantes da história dos empresários e da história da empresa em cada fase apresentada, apontando marcos que foram de certa forma crucial para o desenvolvimento do negócio. Na categoria de identificação das ações estratégicas, como o nome indica, são apresentadas as principais ações estratégicas em cada período descrito, decorrentes das decisões tomadas pelos empresários. Essas duas categorias têm como função, “conversar” entre si, ou seja, analisar se as estratégias foram de acordo com as pretensões dos empresários em cada período, a fim de identificar a ocorrência ou não da relação entre intenções e ações. E por fim, a terceira categoria apresenta as intenções e expectativas dos empresários para o futuro do empreendimento.

Foram feitas 4 entrevistas com os empresários para a realização desse estudo, cujos roteiros estão no apêndice desse trabalho. Todas foram aplicadas ao longo dos meses de Maio e Junho de 2018 e tiveram duração média de 17 minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas, analisadas e interpretadas com base no Referencial Teórico do trabalho. Os resultados da pesquisa serão apresentados na próxima seção.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA**

Nessa seção do trabalho serão apresentados os resultados obtidos e analisados das entrevistas realizadas com os gestores da empresa, passando primeiramente pela visão geral do empreendimento, informando dados básicos. Posteriormente, será analisada a trajetória dos dois empresários. Em seguida, serão apresentados os resultados e a identificação das ações estratégicas de cada período da empresa. Por fim, os resultados da pesquisa serão analisados com base no referencial teórico do trabalho.

### **4.1 VISÃO GERAL DA EMPRESA**

A empresa estudada, “Rei dos Aviamentos”, atua com fornecimento de materiais básicos para confecções de roupas, bordadeiras, artesãos, e qualquer pessoa que goste dos trabalhos manuais.

Localizada em Manhuaçu no leste de Minas Gerais, foi fundada em dezembro de 1998. Tudo começou depois que os dois gestores, um casal (Sr. Nogueira e Sra. Nogueira), perderam os seus respectivos empregos na cidade de Vitória/ES, e resolveram de forma conjunta retornar para a região de origem (Manhuaçu/MG). Com a chegada à cidade, eles viram que não poderiam ficar parados e o mercado de trabalho não estava vivendo um período muito bom. Com isso, eles resolveram abrir uma loja/empresa no setor de armarinho (costura, bordados, artesanatos, etc.). O Sr. Nogueira já havia trabalhado na empresa da sua irmã, que possui o mesmo nome, no Vale do Aço (MG). Conseqüentemente, já tinha certa experiência, um conhecimento prévio sobre o ramo, o que acabou facilitando a abertura e o sucesso da empresa na cidade de Manhuaçu.

A empresa atualmente conta com 10 funcionários, além dos empresários. O quadro 7 apresenta a estrutura de cargos e funções da empresa, com suas respectivas atividades.

**Quadro 7:** Quantidade de funcionários e suas atividades

Função/quantidade	Principais atividades exercidas
2 gestores	Sr. Nogueira é responsável pela parte financeira da empresa, além do contato com os fornecedores; Sra. Nogueira é responsável pelo contato com os clientes. Parte comercial e relacionamento com funcionários
1 gerente	Responsável por comandar o quadro de funcionários quando os gestores estiverem ausentes, além de ser uma das atendentes também
1 caixa	Responsável pela parte financeira da empresa, o que entra e sai, recebe pagamentos de produtos pelos clientes
1 estoquista	Responsável pelo estoque da empresa, organizar mercadorias, ver as necessidades de pedidos, etc
7 vendedoras	Responsáveis pelo relacionamento com os clientes, vender os produtos, atender as necessidades dos clientes, procurando sempre fidelizá-los

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de uma conversa com os empresários

Todas as decisões tomadas no empreendimento têm que passar pela aprovação dos proprietários. Nesse sentido, os empresários estão sempre conversando e procuram chegar a uma decisão que seja favorável tanto para os objetivos da empresa, que atenda seus valores, quanto às opiniões dos funcionários e *stakeholders*. O portfólio de produtos da empresa é muito vasto e a tendência é que cresça ainda mais ao longo dos anos. Os produtos comercializados estão demonstrados no Quadro 8 a seguir:

**Quadro 8:** Principais produtos comercializados

Principais produtos comercializados			
Linhas retas	Fios overlock	Zíperes	Botões diversos
Agulhas para máquinas	Agulhas de mão	Tesouras	Elásticos
Óleo para máquinas	Bobinas	Caixas de bobinas	Correias para máquinas
Alfinetes	Fitas métricas	Giz de costura	Régua
Esquadro	Carretilhas	Cadarços	Linhas para crochê
Barbantes	Lãs para tricô	Agulhas para tricô	Linhas para bordados
Bastidos	Agulha para ponto-russo	Fita cetim	Fita gorgorão
Fitas metalizadas	Viés para acabamento	Sianinhas	Rendas
Tira-bordada	Renda de nylon	Renda elastano	Toalhas para bordado
Toalhas para pintura	Fraldas para bordado	Fraldas para pintura	Tintas para tecido
Tintas para artesanato	Tecido para almofadas	Franja tricoline	Tecido "Oxford"
Algodão cru	Tule	Telas metalizadas	Tela Escócia
Juta	Entretela para roupa	Entretela para cortina	Ilhós para cortina
Ilhós para cortina	TNT	Franzidor	Matelassê
Feltro	Artigos p/ lembrancinhas	Cordão para bijuterias	Caixas MDF
Velcros	Colchetes	Cabeças de bonecas	Pérolas

**Fonte:** elaborado pelo autor de acordo com entrevista com gestores

O principal mercado que a empresa atende é o de confecção de roupas em geral: camisas, bermudas, uniformes escolares e de artesãos. Os principais clientes da empresa são as pequenas confecções, mulheres jovens que possuem como profissão o artesanato e além delas, mulheres idosas, que possuem como *hobbie*, a prática do corte e costura.

Ao longo do tempo, a empresa ganhou espaço no cenário da cidade, conseguindo expandir para outras cidades e outro estado, sendo as principais: Reduto; Manhumirim; Alto Caparaó; Alto Jequitibá; Simonésia; Santana de Manhuaçu; Ipanema; Lajinha; Mutum; Pocrane; São João do Manhuaçu; Santa Margarida; Matipó; Abre Campo; Caputira (Minas Gerais) e Pequiá, Irupi e Ibatiba (Espírito Santo). Com isso, a Rei dos Aviamentos conseguiu se firmar com notoriedade na região.

Com relação à concorrência, o empreendimento enfrenta concorrentes locais para alguns produtos, como a “Casa do Botão”, “Bento AC”, “A triunfante”. Os concorrentes são de extrema importância para a estratégia da empresa, pois assim não se deixa acomodar, buscando sempre incluir produtos novos dentro do seu portfólio e com um preço justo

sempre. E para enfrentar a concorrência, o bom atendimento também é um diferencial, pois assim há uma fidelização do cliente, fazendo com que ele retorne e compre cada vez mais.

Outra preocupação é com a concorrência online, com os produtos vendidos via internet, pois cada vez mais as pessoas estão saindo menos nas ruas e preferindo comprar no conforto do seu lar. Com isso, os gestores estão sempre atentos em tudo no que se passa no mercado virtual, seja no mix de produtos ou preços. A concorrência é grande, porém tem que buscar sempre a melhoria contínua, pois só assim consegue se estabilizar cada vez mais no mercado.

## 4.2. TRAJETÓRIA DOS INDIVÍDUOS

Como a empresa “Rei dos Aviamentos” possui dois gestores/empresários. Primeiramente será apresentada a trajetória do Sr. Nogueira e posteriormente, a trajetória da Sra. Nogueira.

### 4.2.1 Contexto da trajetória do Sr. Nogueira

Filho de Nelson Rodrigues Nogueira, empregado da Estação Ferroviária de Coronel Fabriciano e Margarida de Ávila Nogueira, dona de casa, o Sr. Nogueira nasceu no dia 11 de março de 1965 na cidade de Coronel Fabriciano, Minas Gerais, onde residiu boa parte de sua vida, mais precisamente até os 26 anos, quando foi para a cidade de Teixeira de Feira (BA).

Ele narra sua infância com muita nostalgia, falando que foi um período de muita alegria e diversão. Ele se divertia muito com os seus 6 irmãos e outros amigos do Bairro Nossa Senhora de Fátima. “Na infância a gente divertia com tudo o que tinha, tudo que era possível, né? Jogando bola na rua, carrinho de rolimã, carrinho de lata e outras brincadeiras”. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

A preocupação dos pais do Sr. Nogueira com a educação era muito grande, eles queriam ver os filhos crescendo, se desenvolvendo, para que pudessem ter um bom emprego no futuro. Por isso fizeram o possível para matriculá-los na melhor escola pública da cidade, o Polivalente.

Quando criança todo mundo tem alguma ambição de profissão no futuro e para o Sr. Nogueira não foi diferente: “Ah, pensei em tanta coisa. Pensei em ser agrônomo, sempre pensava em ser agrônomo, né? Gostava de ver Globo Rural” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1), mas esse sonho rapidamente foi acabando, pois ele viu que não se identificava com aquela profissão.

O período de adolescência do empresário foi muito duro, as condições financeiras da família não eram nada boas, tendo que trabalhar nos finais de semana para conseguir algum “trocado”, como: engraxar sapatos, lavar carros e vender chup-chup e picolé para a vizinhança.

Apensar de ter que trabalhar desde novo, ele sempre estudou, sempre foi focado, pois sabia que era assim que ele “seria alguém” no futuro. Diferentemente da infância, o Sr. Nogueira tinha sonhos mais ambiciosos para o futuro, tinha mais clareza sobre seu desejo para o futuro. Ele explica que

na adolescência ia acontecendo naturalmente, né? Todo mundo sonhava, como era uma região metalúrgica, o sonho de todo mundo era estudar, crescer, arrumar um emprego na siderurgia Usiminas/Acesita e o meu não fugia muito disso não. Então já desde novo, desde adolescência fui estudar num colégio técnico de metalurgia, com o objetivo de arrumar emprego na siderurgia. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1)

Com o sonho de trabalhar em siderurgia, o Sr. Nogueira escolheu fazer o curso de Engenharia Industrial Mecânica na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, campus Coronel Fabriciano. Seu objetivo nesse período era crescer profissionalmente e, para isso, realizou alguns cursos oferecidos pela própria faculdade, além de fazer alguns contatos importantes com professores nos quais ele se inspirava, como o Professor Lacerda, da área de projetos, a área com a qual ele mais se identificava. Como consequência, o Sr. Nogueira fez um estágio de um ano na empresa Usiminas na área de projetos de turbinas hidroelétricas.

Com relação ao que foi mais importante neste período de formação, o empresário explicou: “a gente pode adquirir conhecimento técnico e conhecer tudo, mas a melhor coisa que existe são os bons relacionamentos, são as boas pessoas que conviveram com a gente, que ajuda a gente muito”.

O mercado na região, na época, não estava favorável para engenheiro, sendo muito difícil para que ele pudesse arrumar algum emprego na área. Até que surgiu uma oportunidade em uma empresa na cidade de Teixeira de Freitas (BA), chamada BahiaSul Celulose, atuando primeiramente como engenheiro-trainee e posteriormente promovido para engenheiro de projetos.

No início comecei como engenheiro trainee na área de manutenção mecânica, fazia manutenção de toda frota da empresa, que eram carros, caminhões, tratores e máquinas pesadas. E depois de um tempo fui promovido para engenheiro de projetos, que a gente fazia já eram experimentos com novos equipamentos que iam ser introduzidos na empresa e até mesmo criação de equipamentos para necessidade de plantio e de colheita florestal. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1)



O empresário fala desse período com muito prazer, com muito gosto, pois ele sempre gostou de projetos, desde o período de faculdade, gostava de fazer cálculos, criar novas tecnologias. Este emprego na BahiaSul durou mais ou menos 7 anos, até o momento em que a empresa dispensou muitos dos seus funcionários e ele estava no meio. Com dois filhos e sem nenhum emprego, ele não via a necessidade de continuar na cidade. Ele teve passagens rápidas em Vitória/ES, em uma empresa de terraplanagem e na Cenibra, na área de suprimentos, ambas sem sucesso.

Até aquele momento, nunca tinha passado na cabeça do Sr. Nogueira a possibilidade de ter o seu próprio negócio, o objetivo do mesmo era trabalhar na área de engenharia e “tentar encaixar em empresas que adequam mais ao meu gosto” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Porém, com nenhuma oferta de emprego, desempregado e com a esposa desempregada, ele não viu outra opção a não ser abrir o seu próprio empreendimento. Para o gestor, isso foi algo muito inesperado, “foi uma oportunidade que surgiu, junto com a esposa e como estava sem emprego na época e precisávamos de dinheiro, fomos trabalhar em alguma coisa que eu já tinha um conhecimento no passado” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Este conhecimento do passado refere-se à experiência de sua irmã e seu cunhado, que possuem um negócio no ramo de aviamentos há quase 30 anos, no Vale do Aço/MG. Na época em que fazia faculdade, Sr. Nogueira trabalhou na loja da irmã e adquiriu alguns conhecimentos gerais sobre o funcionamento da empresa e do ramo. Em função disto, ele percebeu uma oportunidade para abrir um negócio dentro de um ramo com o qual já possuía familiaridade. Além disso, a experiência e apoio da família eram fundamentais e deu ao empresário a certeza de que o negócio daria certo.

Ao ser questionado pelo aluno-pesquisador a respeito de quais eram os objetivos ao decidir abrir o negócio, Sr. Nogueira foi certo:

Aí, quando eu abri o negócio, a primeira ideia particular era ter um trabalho, tanto que durante o período de início, de abertura do negócio eu ainda aventurei por outras áreas, fui professor, lectionei, mas o objetivo a partir desse momento era fazer o negócio crescer mais, tornar uma empresa maior. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1)

Sem que tivesse algum planejamento, plano de negócio ou a avaliação do risco do negócio, o Sr. Nogueira abriu a empresa “Rei dos Aviamentos” na cidade de Manhuaçu. Contou apenas com a “consultoria” e apoio da irmã e de seu cunhado, considerando-os de

extrema importância para o sucesso do empreendimento. Ele afirma que “não foi apenas um tiro no escuro, não” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Ao ser perguntado o porquê da localização, o porquê da escolha da cidade de Manhuaçu, o Sr. Nogueira afirma que a escolha da cidade “ocorreu quase que naturalmente, por ser a terra da minha esposa, então como estava sem trabalho, nós viemos naturalmente para cá, como um ponto de referência e achamos que poderíamos viver aqui.”. Além disso, o empresário conta que percebeu uma oportunidade na cidade escolhida, uma vez que apesar de existir alguma concorrência, o ramo ainda era pouco explorado. Segundo as suas palavras, “nós tínhamos que montar uma coisa que fosse forte, já começar forte e começar bem” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Ele conta ainda que enfrentou muitas dificuldades no período de abertura do negócio até a estabilização no mercado, tendo que abrir mão de alguns bens, como o próprio carro, para poder honrar com todos os compromissos, sem dever a ninguém. Além disso, ele cita que quando abriu a empresa, a sua esposa estava grávida do seu 3º filho, gerando mais gastos. Falou ainda que depois de 1 semana de ter ganho o bebê, sua esposa já estava trabalhando, com o carrinho da criança dentro da loja. O empresário ainda brincou falando que “a criança deve conhecer todos produtos da loja” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Essa foi a trajetória de vida do empresário no período desde a sua infância até a abertura da Rei dos Aviamentos. A seguir será apresentada a trajetória de vida da empresária, a Sra. Nogueira.

#### **4.2.2 Contexto da trajetória da Sra. Nogueira**

Filha de Paulo Xisto Lopes, agricultor, e de Iracema de Souza Lopes, dona de casa, a Sra. Nogueira nasceu em 20 de março de 1967, na zona rural de São Pedro do Avaí, distrito da cidade de Manhuaçu (MG). Manhuaçu foi a cidade que a empresária viveu até meados de sua adolescência e depois retornou para poder abrir o negócio.

Ela narrou sua infância com muito orgulho e felicidade. Era a mais nova de uma família de 8 irmãos, que, segundo o seu relato, eram muito unidos; um ajudava o outro, tinham muitos amigos e brincadeira era o que não faltava. Ela conta que

a minha família era bem unida, morávamos em uma roça. A gente tinha bastante amigos, pois a gente brincava muito em roça, aquelas brincadeiras de antigamente, pulava corda, brincava no terreiro, brincava com milho, palha de milho, fazia bonecas com palha de milho, então tive uma infância bem aproveitada (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Com relação à educação recebida, a Sra. Nogueira lembra que seu pai era muito rigoroso e cobrava muito dos filhos. Já sua mãe era um pouco mais tranquila, mas sempre preocupada com os filhos. Mas ambos se preocupavam muito com a educação e os estudos dos filhos. Ela conta “meu pai sempre valorizou muito os estudos, mesmo sendo uma pessoa simples, produtor rural, mas mesmo assim ele cobrava da gente os estudos”. (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Quando perguntada sobre o que gostaria de ser ao crescer, a empresária conta que quando criança ela tinha o sonho de ser professora, pois achava esta profissão linda, na qual há a preocupação de desenvolver outras pessoas. Este era o seu sonho de infância.

A Sra. Nogueira explica que o lugar em que nasceu e passou a sua infância, uma zona rural, não oferecia boas escolas e condições para o desenvolvimento dos estudos. Por isso, quando ela tinha 14 anos, seu pai, pensando no futuro, resolveu mudar para a cidade de Muriaé (MG), para que seus filhos pudessem aprimorar os seus conhecimentos, pudessem estudar em escola de uma qualidade superior.

Nesse período de adolescência, seus desejos de futuro profissional já haviam mudado. Ela afirma que não pensava em ser empresária, em abrir o seu próprio negócio, pois ela queria ser dentista. Segundo o seu relato: “Aí nesse período não houve nenhuma influência para decisão de ser empresária não. Nesse período eu pensava em ser dentista, fazer odontologia.” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1). E o desejo de seguir esta profissão surgiu mais para atender os anseios do pai do que a própria vontade. O Sr. Lopes sempre quis ter uma filha dentista, então ela resolveu adotar a ideia. No entanto, a ideia de fazer odontologia não passou do período de adolescência, pois a empresária viu que não era aquilo que ela realmente queria. Seguindo os passos de alguns irmãos, a Sra. Nogueira resolveu entrar para a faculdade de Administração e Ciências Contábeis na cidade de Coronel Fabriciano (MG). Na faculdade, ela se formou no curso de Ciências Contábeis e ainda fez uma parte do curso de Administração, mas não chegou a completa-lo.

Na opinião da empresária, esse período de formação acadêmica foi o mais importante e desafiador de sua vida, pois foi a primeira vez que morava longe dos pais, não tinha ninguém conhecido na faculdade e passava por dificuldades financeiras, entre outros. Por isso ela é muito grata aos professores do curso, que a ajudaram muito em sua formação. Ela conta que acabou se espelhando em alguns deles. A Sra. Nogueira afirma que o período de faculdade foi muito importante, porque, segundo suas palavras,

praticamente tudo na minha vida foi no período de faculdade, foi o período em que eu decidi muita coisa na minha vida, questão de responsabilidade, compromisso, vontade de crescer profissionalmente, começar a ficar independente, tudo foi nesse período (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Foi também durante este período que ela começou a pensar na possibilidade de um dia, no futuro, ter o seu próprio negócio, ser uma empresária, mas sabia que não seria logo após a faculdade. Na verdade, ela começou a trabalhar ainda durante a faculdade. Seu primeiro emprego foi em uma retífica de motores, em Ipatinga (MG), como auxiliar administrativo, tendo contato com clientes e realizando fluxo de caixa. Esta foi uma experiência de aprendizado e de muito trabalho, pois ela tinha que conciliar as responsabilidades do emprego, durante o dia, com as atividades da faculdade, à noite.

Segundo seu relato:

Nessa eu trabalhei no período da minha faculdade toda, eu trabalhava de dia e estudava à noite. Era emprego mesmo, na época não tinha muito essa coisa de estágio não. Trabalha durante o dia e estudava a noite. Aí depois que eu formei, me casei, mudei para Teixeira de Freitas/BA e lá eu trabalhei como professora em escolas particulares, como professora de matemática e dava aula de física as vezes também (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Conforme o relato acima, a Sra. Nogueira pediu demissão do emprego na empresa de retífica, depois da formatura, para se mudar para a cidade de Teixeira de Freitas (BA). Esta mudança ocorreu em função de seu marido ter conseguido um emprego em uma empresa na região. Ao chegar à cidade, a empresária não conseguiu um emprego como contadora e acabou aceitando uma proposta para dar aula em escolas particulares, realizando seu desejo de infância. Ela deu aula de matemática e física durante 5 anos. Segundo suas palavras, foi uma experiência gratificante, pois este trabalho “era tudo de bom, era estar formando novas cabeças, ensinando novas vidas, sendo exemplo para outras pessoas” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Diferentemente de seu marido, durante a sua trajetória profissional, a Sra. Nogueira pensava em ter o seu próprio negócio. Ainda mais com o apoio de seu pai, que acreditava que ela deveria ser comerciante, pois tinha o dom para isso. Com o passar do tempo, ela foi amadurecendo esta ideia e aguardando uma oportunidade para realizar este desejo. Enquanto ela e o marido estavam empregados, a empresária tinha receio em fazer uma mudança na direção de criar um negócio próprio. Porém, quando o Sr. Nogueira ficou desempregado, eles não tiveram outra alternativa a não ser investir no empreendimento.

A empresária conta que a decisão sobre o tipo negócio e o ramo de atuação foi fácil. Isto porque a sua cunhada e o concunhado já possuíam uma empresa no ramo de aviamentos no Vale do Aço (MG); e seu marido também já tinha algum conhecimento sobre este tipo de negócio. Ela afirma que o apoio deles foi fundamental para que tudo desse certo e os considera como pessoas de extrema importância nesse período de sua vida. Segundo suas palavras,

sempre têm pessoas importantes no aprendizado. Porque a gente acaba convivendo com outras pessoas que estão dentro do mercado, sempre conversava com outras pessoas do ramo. Igual, eu tenho uma cunhada que já tem loja, já era comerciante, já era empreendedora, então eu conversava muito com ela e até então eu não pensava em abrir ainda o comércio, mas já conversava muito com ela, já via as dificuldades, né? O que valia a pena, o que não valia. Então, a gente conversava muito sobre isso e acabou sendo muito importante e me influenciando bastante na decisão (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Ao ser questionada sobre qual era o seu objetivo ao abrir a empresa, Sra. Nogueira foi sincera e disse que obviamente o primeiro objetivo era financeiro, pois estavam os dois desempregados. Além disso, tinha o objetivo de crescer e melhorar cada dia mais.

Tal como já apontado pelo Sr. Nogueira, a empresária também conta que não pensou em fazer nenhum tipo de planejamento ou plano de negócio para abrir o empreendimento. Ela conta que para que a empresa desse certo, se baseou na prática já adquirida, no funcionamento do dia a dia do negócio e em conversas.

A respeito dos riscos de abertura de novos negócios, já que no Brasil grande parte das pequenas empresas fecham antes do 2º ano de vida, a Sra. Nogueira diz que chegou a considerar os riscos do empreendimento, pois ficava preocupada e tinha medo que não desse certo. Porém, com o apoio da cunhada e do concunhado e com as avaliações que ela e o Sr. Nogueira fizeram, a empresária passou a ter certeza que tudo daria certo.

Uma das avaliações feitas pela Sra. Nogueira e que a levou a acreditar que o empreendimento daria certo diz respeito à concorrência. O casal de empresários sabia que o negócio poderia ser aberto na cidade de Manhuaçu ou no Vale do Aço. Ao considerar que a segunda opção levaria a uma concorrência com a família, decidiram por estabelecer o empreendimento em Manhuaçu. Além disso, eles identificaram que os concorrentes na cidade eram fracos, o que os permitiria concorrer com base em preços diferenciados, produtos diversificados e em quantidade. Nas palavras da empresária, a escolha da cidade se justificou:

porque é a minha cidade, minha cidade natal e como meu cunhado tem a mesma loja no Vale do Aço, que é a cidade do meu marido, então a gente

chegou à conclusão que não iríamos abrir na mesma cidade do familiar, não íamos concorrer com que estava ajudando a gente, não tinha nem como, então nós viemos abrir em Manhauçu, porque é a minha cidade e nós olhamos exatamente a concorrência. A cidade que tinha pouca coisa no ramo e daria para entrar no mercado tranquilo. Manhauçu além de ser isso, ela abrange uma área grande. Ela pega uma região enorme em volta da cidade; várias cidades do Espírito Santo, da região próxima aqui, então Manhauçu hoje é o polo. (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Ainda com relação à escolha da cidade, a empresária acredita que este foi um dos fatores mais importantes para o sucesso da empresa. Definida a cidade, os empresários tiveram que decidir sobre a localização do ponto. A Sra. Nogueira conta que após a escolha do endereço para a loja, eles buscaram fazer uma análise para terem a certeza que a escolha estava correta e que o ponto era atrativo. Em suas palavras: “quando decidimos o ponto, fizemos o critério de analisar quantas pessoas passavam em frente ao ponto durante dez minutos, para ver se circulava muita gente ou não. Porque o ramo nosso teria que ser em um local onde tinha muitas pessoas circulando” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Tal como já contado pelo Sr. Nogueira, a empresária lembra que este período de abertura do empreendimento não foi fácil. Eles tiveram que abrir mão do que tinham para investir na loja e fazer com que tudo desse certo. Sobre estas dificuldades, ela conta:

Muitos desafios. Tivemos que abrir mão de muita coisa, porque tínhamos que entrar forte no mercado para poder concorrer. Com isso, desfizemos do carro, da nossa reserva toda e meu marido perdeu emprego e usamos toda reserva. Houve ajuda do meu cunhado no início, uma parceria muito boa dele, ajudando até financeiramente, com o nome dele. Além disso, “tava” grávida da minha filha mais nova, prestes a ganhar o neném, então estava extremamente desafiada, foram vários desafios. Ganhei minha filha e com uma semana estava na loja trabalhando, com ela no carrinho, pois não tinha com quem deixar. Então foram três anos de muita dificuldade até a empresa crescer e ficar conhecida no mercado, aí que começou a melhorar (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 1).

Uma vez que foram apresentados os antecedentes à abertura do negócio, com o relato do contexto da história do Sr. e da Sra. Nogueira, a próxima seção passará a descrever como se deu a condução do negócio e a formulação das estratégias na Rei dos Aviamentos.

#### 4.3 CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com o que foi apresentado no quadro 07 deste trabalho, esta fase da história da empresa Rei dos Aviamentos está dividida em três períodos: abertura, consolidação e crescimento do negócio (1998 a 2008); retração das vendas, reestruturação e retomada das vendas (2009 a 2013) e estagnação das vendas e crise (2014 a 2018).

### **4.3.1 Abertura, consolidação e crescimento do negócio**

O período de abertura, consolidação e crescimento do negócio abrange os anos de 1998 a 2008 e irá descrever o contexto em que a empresa se encontrava desde sua abertura até o crescimento da mesma. Também pretende descrever as principais decisões ações estratégicas conduzidas pelos empresários no período e as perspectivas para o futuro do negócio na época.

#### 4.3.1.1 Contexto

Fundada no ano de 1998, pelos dois sócios, Fernando e Irene Nogueira, a empresa Rei dos Aviamentos se firmou como a mais reconhecida empresa do ramo na região, abrangendo além da cidade de Manhuaçu (MG), outras cidades do leste de Minas Gerais e algumas cidades do Espírito Santo. Contudo, como já descrito anteriormente, o início do empreendimento não foi um momento muito fácil para os empresários, além de estarem desempregados, tiveram que abrir mão de bens materiais e de suas reservas financeiras, conforme o relato do Sr. Nogueira, na Entrevista 1:

A maior dificuldade no início foi a questão de capital, nós começamos, mas como o retorno é demorado tivemos que abrir mão de alguns patrimônios, como o carro, para podermos honrar com o nosso compromisso, mas hoje temos certeza que valeu muito a pena.

O objetivo inicial do empreendimento era ter uma ocupação, tentar receber algum dinheiro, continuar trabalhando, como explicado pela empresária: “no primeiro momento foi para termos uma ocupação e renda, estávamos os dois desempregados”. (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2).

O cenário político da época de abertura do negócio foi marcado pelo início do 2º mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), período em que o alto nível de impostos e a falta de incentivos do governo às pequenas empresas e ao comércio

comprometeram os resultados do empreendimento em seus primeiros anos, que não foram os esperados pelos empresários. Segundo o Sr. Nogueira, estes resultados só não foram piores em função da região em que a empresa se instalou. Ele conta:

Como é uma região de produção de café, no momento girava muito dinheiro na cidade, deixando o comércio bem ativo, como não só para a região, mas em todo o estado. A política dos governos nunca é favorável, sempre contra, com altas taxas de impostos. Assim, tivemos que investir na abertura, pagar altos impostos e sofrer para ganhar dinheiro. Então a sorte mesmo foi de estarmos em uma região produtora de café e ser em uma época de colheita (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2).

Como já descrito anteriormente, os empresários abriram a empresa sem terem feito algum planejamento, análise de riscos, levantamento de gastos necessários e de número de funcionários, bem como não realizaram propaganda. Como o Sr. Nogueira afirma, eles abriram a Rei dos Aviamentos “na cara e na coragem”. Eles tinham apenas conhecimento prévio da região, alguns conhecimentos bons do ramo, sabiam que havia sim concorrentes, porém que daria para concorrer sem problemas. Além disso, não tinham conhecimento sobre as regulamentações do setor, mas foram pesquisando e aprendendo. Segundo a Sra. Nogueira,

quanto ao ramo da atividade, já tínhamos algum conhecimento, quanto ao mercado, sabíamos que era uma região boa para o comércio e já as regulamentações, fomos pesquisando, perguntando para minha cunhada, conhecendo, trabalhando. A concorrência, sabíamos que tinha, mas de menor porte, com poucos produtos e variedade, assim pudemos entrar e concorrer tranquilamente (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2).

Nos primeiros anos de funcionamento da empresa, em 1999, os resultados em termos de vendas, de estoque e de faturamento apareceram lentamente e não foram dentro do esperado. Os empresários enfrentaram dificuldades como, por exemplo, a divisão de tarefas entre eles. Isto porque, segundo o relato do Sr. Nogueira: “no início, a Irene que fazia tudo, eu estava com um contrato temporário de trabalho em outra cidade. Com o fim do contrato, fomos dividindo as funções.” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2). Além disso, o espaço físico da loja era muito pequeno e contava apenas com duas pessoas trabalhando, a Sra. Nogueira e uma funcionária.

Na avaliação dos empresários, a consolidação do negócio e o retorno sobre o investimento ocorreram no ano de 2002, quatro anos após a sua abertura. Foram anos de muita dificuldade, mas também de um aprendizado fundamental para o futuro. O Sr. Nogueira conta que “até o comércio estabilizar – em 2002 - tínhamos muito mais saídas do que



entradas, o que consumiu toda a reserva e parte do patrimônio” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2). Sobre estes anos iniciais, a Sra. Nogueira complementa: “além de trabalhar muito, vendemos parte do patrimônio para honrar os nossos compromissos e reinvestir na empresa” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2). Na percepção dos empresários, a consolidação aconteceu na medida em que a Rei dos Aviamentos passou a conquistar grande parte dos consumidores da região, recebendo cada vez mais novos clientes e fidelizando os mesmos.

O objetivo nesse período de consolidação já não era mais o mesmo do período de abertura. Segundo a Sra. Nogueira, “houve grandes mudanças, começamos com objetivo de termos uma renda, mas depois já pensávamos em fazer a empresa crescer” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2). Então, em 2002, os empresários tinham como objetivo o crescimento do negócio.

É importante observar que todas as decisões sobre o negócio eram tomadas em conjunto. Os dois sócios sempre procuraram chegar a um consenso em prol do empreendimento. Desta forma, após a consolidação e com vistas ao crescimento, no ano de 2006, eles tomaram importantes decisões interligadas tais como, aumentar o espaço físico da loja, para que pudessem, conseqüentemente, aumentar o estoque, contratar novos funcionários para atenderem à demanda crescente e oferecer maior conforto para os clientes.

A partir de 2006, a Rei dos Aviamentos passou a crescer cada vez mais, tornando-se conhecida na região. Este crescimento também foi influenciado pelo cenário político do país, início do 2º mandato do governo Lula, quando dentre outras coisas, houve um crescimento da exportação do café. De acordo com o Sr. Nogueira, na Entrevista 2,

no período de crescimento, era um momento de crescimento do país, com geração de empregos, maior fluxo de dinheiro e com boa valorização do café no mercado internacional, que ativava bem o comércio local, refletindo assim, bons frutos financeiros para a nossa empresa também.

Esse bom crescimento da empresa fez com que os empresários investissem cada vez mais na empresa, seja em produtos, funcionários ou em espaço físico. Porém nesse período também existiram alguns empecilhos e dificuldades, como gestão de pessoas e altas taxas tributárias. Mas isso, mesmo influenciando um pouco, não foi o suficiente para romper com o ritmo de crescimento.

É possível dizer que apesar das dificuldades enfrentadas, o Sr. e a Sra. Nogueira foram bem-sucedidos, pois conseguiram alcançar os objetivos estipulados para o período descrito.

Quanto ao aprendizado adquirido, o Sr. Nogueira diz ter orgulho do quanto aprendeu com esta experiência que era nova. Ele afirma que

o maior aprendizado era que nós tínhamos somente a visão de funcionários, por anteriormente sermos contratados de empresas e nesse período, pudemos ter a visão de patrão. Não mudaríamos nada do que foi feito, pois tudo tinha um propósito, mesmo os erros, e graças ao apoio que tivemos a grande parte de nossas decisões foram bem acertadas. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2)

Além disso, eles aprenderam que sempre é preciso pensar no futuro em busca de crescimento, nunca ficar satisfeito e estagnar, pois a concorrência pode se tornar maior e ultrapassar a empresa.

#### 4.3.1.2 Identificação das ações estratégicas

Embora os empresários não tenham utilizado instrumentos formais de formulação de estratégia e nem pensassem em termos de estratégia explícita, eles se basearam na prática e na intuição para tomarem as decisões de condução do empreendimento neste período. Nas palavras do Sr. Nogueira, “(...) a prática, utilizamos da estratégia de vivenciar na prática, no dia-a-dia, com acertos e erros.” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2).

Mesmo sem ter uma estratégia “formalizada”, foi possível identificar nas entrevistas que os empresários pensaram estrategicamente ao tomarem algumas decisões e implementarem ações, que se revelaram como diferenciais para o empreendimento.

A primeira destas decisões foi a de abrir o negócio em um ramo já conhecido pelo empresário e no qual a família já atuava. Em função desta decisão, o casal teve apoio e pôde adquirir todos os conhecimentos necessários sobre o ambiente e o negócio em si.

Outra decisão e ação que se mostraram estratégicas foi a escolha da cidade e da região de estabelecimento da empresa. Por ser economicamente boa, a região permitiu que o empreendimento conquistasse clientes. Além disso, por existirem poucos concorrentes, os empresários puderam avaliar estes concorrentes e, com isso, criar um diferencial em termos de diversidade de produtos e de qualidade no atendimento.

Em função das dificuldades enfrentadas nos primeiros quatro anos da empresa, período de consolidação do negócio, não foi possível identificar alguma ação estratégica. No

entanto, estes anos foram de grande aprendizado para os empresários, o que criou bases para as decisões futuras.

Após a consolidação do empreendimento, houve uma mudança de objetivo que se mostrou estratégica para o negócio. O Sr. e a Sra. Nogueira constataram que o empreendimento estava dando certo e passaram a almejar o crescimento do negócio. Neste sentido, algumas decisões e ações tomadas podem ser entendidas como estratégicas para o crescimento futuro, como, por exemplo, a ampliação da estrutura da loja para atenderem melhor os clientes e aumentarem o espaço para o estoque, e a contratação de novos funcionários para atenderem o aumento da demanda.

À medida em que a Rei dos Aviamentos se tornou conhecida e respeitada no cenário do comércio de Manhuaçu, outras ações estratégicas pontuais foram sendo feitas para atender as necessidades e para que os objetivos dos empresários fossem atendidos. Uma dessas ações estratégicas foi a respeito dos produtos, pois eles viram que não tinham necessidade de comprar muitos produtos, uma vez que estava sobrando estoque e produtos não saiam. Neste ramo, os produtos seguem as tendências da moda, por isso, eles tinham que investir em produtos certos, em produtos pontuais. Para isso, tinham que ficar atentos ao mercado da moda, conforme a fala da Sra. Nogueira, na Entrevista 2:

Percebemos que alguns produtos são vendidos o ano todo e alguns são da época, da estação ou do que a moda nos sugere ou que são lançamentos. A gente sempre está de olho no mercado da moda, analisamos, vemos revistas e televisão, para que possamos comprar produtos certos de serem vendidos e assim evitar produto agarrado no estoque. Isso aprende realmente na prática, nos erros e foi assim que aprendemos.

Eles julgam esse crescimento como intencional, pois planejaram algo diferente para tentar o sucesso da empresa: “O crescimento foi intencional, planejamos que em cada 2 meses colocaríamos um novo produto na empresa.” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2). Observa-se que este planejamento não ocorreu através de modelos tradicionais. Ele diz respeito muito mais às intenções conscientes e racionais dos empresários, que se prepararam para fazer esta mudança na gestão de estoques da loja.

Além disso, eles decidiram organizar melhor o trabalho dos funcionários, pois perceberam que precisariam de ajuda para organizar a loja, gerenciar a empresa, fazer as compras, dentre outras necessidades. Na Entrevista 2, a Sra. Nogueira conta:

Houve a necessidade de uma promoção de uma vendedora a gerente, para cuidar da parte de gestão de pessoas e solução de problemas com clientes. Sobrando mais tempo para fazermos compras e buscarmos mais novidades no mercado. Estávamos ficando sobrecarregados e isso deu um alívio.

Outro pensamento estratégico pontual e que foi utilizado diversas vezes pelos empresários, foi de sempre ficar atento no mercado e, além disso, de extrair informação do *stakeholder* de maior importância para a empresa, aquele que gera resultados e ganhos financeiros para a mesma, os clientes. Sempre procuravam conversar com os clientes, entender quais eram as suas necessidades, ouvir as críticas para poder melhorar e fazer o possível para atendê-los. Para eles, “(...) os clientes que são as grandes fontes de informação.” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 2).

Nestes primeiros 10 anos de história da Rei dos Aviamentos, foi possível observar que com base na prática, experiência adquirida e na intuição, O Sr. e a Sra. Nogueira tomaram decisões e implementaram ações que se demonstraram eficazes e estratégicas para o crescimento do negócio. Neste sentido, pode-se dizer que estas ações estratégicas estiveram relacionadas com as seguintes áreas: do negócio em si, quando decidiram o ramo do empreendimento; de marketing, quando tomaram as decisões relativas à localização da loja, à diversificação dos produtos, à forma de diferenciação dos concorrentes, à qualidade de atendimento aos clientes, dentre outras; de infraestrutura, no que se refere às decisões de aumento do espaço físico e de estoque; de gestão de pessoas e de finanças, uma vez que durante todos estes anos os empresários souberam enfrentar as dificuldades e investir no negócio.

#### 4.3.1.3 Tendências

Foi possível identificar dois objetivos para o negócio ao longo do período descrito: uma para a abertura da empresa e outro após a consolidação do empreendimento. Neste sentido, os empresários conseguiram alcançar os dois, foram eficazes. No ano de 2008, a Rei do Aviamento encontrava-se em pleno crescimento. Sobre esta fase, nas Entrevista 2, a Sra. afirma:

Os objetivos foram alcançados, mas todo dia temos novos objetivos a serem alcançados, pois é isso que nos dá motivação para vencermos os novos desafios. Os desafios eram constantes, e sofremos para superá-los, e sabia que isso me dá muito orgulho? Pois esse período de crescimento se deu com muito suor meu e do Fernando, acordando cedo, trabalhando até tarde em casa. Só tenho que agradecer esse momento de crescimento.

Quando questionados sobre os objetivos e expectativas para o futuro da empresa no ano de 2008, os empresários afirmam que era o crescimento. Eles acreditavam que o negócio poderia crescer ainda mais e, para isso, era preciso estar atento às mudanças no mercado e no ambiente, realizando os ajustes necessários ao empreendimento.

Tendo em vista este objetivo de crescimento da Rei dos Aviamentos, a próxima seção irá descrever o período denominado retração das vendas, reestruturação e retomada das vendas, que abrange os anos de 2009 a 2013.

#### **4.3.2 Retração das vendas, reestruturação e retomada das vendas**

Este tópico se refere aos anos de 2009 ao ano de 2013 da linha do tempo. Este período foi marcado com algumas dificuldades do início, com empecilhos que não eram do controle dos dois gestores. Porém, conseguiram atuar estrategicamente e dar volta por cima, gerando resultados positivos.

##### 4.3.2.1 Contexto

O ano de 2009 foi um ano difícil para a empresa e os empresários, pois um concorrente abriu uma loja na cidade. Os proprietários desta nova loja contrataram uma funcionária da Rei dos Aviamentos. Por se tratar de uma funcionária antiga do empreendimento, ela tinha o conhecimento do ramo e da linha de produtos comercializada pelos empresários. Em função disto, a nova loja foi criada nos mesmos moldes e com os mesmos produtos, estabelecendo uma concorrência direta. Como consequência, houve uma queda nas vendas da Rei dos Aviamentos. Na Entrevista 3, a Sra. Nogueira conta:

Em 2009, a gente estava indo bem na loja, né?! Aí houve uma abertura de uma nova loja na cidade, inclusive levou uma funcionária antiga nossa, que já conhecia o ramo, assim a concorrência começou forte. Como a funcionária já conhecia, ela começou trabalhando com as mesmas linhas de produto que a gente trabalhava, e isso ocasionou uma queda nas nossas vendas.

Na opinião da Sra. Nogueira, o que fez muita diferença para que a nova loja concorrente obtivesse sucesso foi a contratação da antiga funcionária da Rei dos Aviamentos. Isto porque ela não só levou o conhecimento que possuía sobre os produtos, preços praticados

e forma de comercialização dos mesmos, como levou também muitos clientes com ela. Nas palavras da empresária, “a funcionária passou todas as informações para eles lá, tudo do que a gente vendia. A loja era grande, com um grande depósito na frente e isso tudo influenciou. Pois essa vendedora já levou alguns clientes com ela e sentimos o baque bastante. (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 3).

O ano de 2009 foi, então, um ano de diminuição de clientes e de retração nas vendas. O Sr. e a Sra. Nogueira sabiam que em algum momento o negócio poderia ser ameaçado pela concorrência, buscavam estar atentos para isso, mas nunca imaginaram que isso ocorreria desta forma, o surgimento de um concorrente que acabou obtendo as informações estratégicas para fazer frente direta ao negócio. Apesar desta dificuldade, a empresária conta que este período de turbulência não durou mais que um ano. Em suas palavras: “Essa luta aí deve ter demorado em torno de um ano. Com ‘brigas’, vendo clientes que já eram antigos nosso indo para a outra loja, doía muito. Vimos muitas sacolas da outra loja. Então foi durante um ano essa luta.” (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 3)

Nestes quatro anos, período de 2009 a 2013, a mudança de maior impacto para o negócio foi o surgimento de um novo concorrente e a perda de clientes. Diante disso, os empresários se dedicaram a um processo de avaliar o negócio para encontrarem os melhores meios (estratégias) para retomar o crescimento da Rei dos Aviamentos. Com isso, eles tomaram uma série de decisões que levaram a uma reestruturação do empreendimento e, por fim, à retomada e crescimento das vendas.

Para uma melhor organização do texto, as decisões e as ações conduzidas pelo Sr. e a Sra. Nogueira nesta fase serão apresentadas na próxima seção, “Identificação das Ações Estratégicas”.

#### 4.3.2.2 Identificação das ações estratégicas

Durante todos esses anos de funcionamento de empresa, as decisões estratégicas tomadas foram debatidas e realizadas sempre em conjunto pelos dois gestores, e nesse período não foi diferente. Além disso, após onze anos de atuação no ramo, eles já haviam adquirido um sólido conhecimento sobre o negócio e seu ambiente, já se sentiam mais maduros para tomarem suas decisões sem precisar consultar seus familiares. Na Entrevista 3, o Sr. e a Sra. Nogueira contam:

As decisões, como sempre e até hoje foram sempre em parceria e nessa época não mudou. A gente tem as funções bem definidas, cada um em sua área, mas

nas decisões principais são sempre os dois juntos. [...] a gente teve muito apoio da minha irmã e meu cunhado do Vale do Aço. Mas nesse período a gente já tinha maturidade para tomar as nossas próprias decisões. Lógico que até hoje a gente consulta eles, trocando ideias, mas as decisões foram somente nossas, nessa época.

As decisões estratégicas adotadas nesse período foram um tanto quanto surpreendentes para o aluno-pesquisador. Isto porque os empresários identificaram na crise de 2009 uma oportunidade para investirem mais em produtos e na empresa. E isso vai na contramão do que normalmente as empresas de pequeno porte realizam. Normalmente, por não terem um aporte financeiro muito robusto, as pequenas empresas procuram enxugar o seu quadro de funcionários, reduzir custos, diminuir a quantidade de produtos. E isso não pôde ser percebido nesse caso. Este fato foi ressaltado pelo Sr. Nogueira na entrevista 3:

Ao contrário disso, não tivemos corte de custo, o que fizemos foi investir ainda mais na empresa. Graças a Deus não demiti ninguém, então ao invés de reduzir custos, nós pensamos em investir mais na empresa, em mais produtos, em diversidade e quantidade, para conseguir preço, para poder brigar com a concorrência. [...] Resolvemos encarar com peito aberto essa questão. Muitos ficam tristes, cortam custos, demitem funcionários e resolvemos não fazer nada disso. Aumentamos o investimento, aumentamos o mix de produtos, mantivemos o nosso quadro de funcionários e deu muito certo.

Esta perspectiva de negócio e comportamento diante da crise reforça a percepção do aluno-pesquisadora de que os dois empresários apresentam um perfil empreendedor. Isto porque, com base o que foi apresentado no referencial teórico do trabalho, desde a consolidação do empreendimento, eles tinham uma visão de futuro e a certeza do crescimento do negócio. Baseados nesta visão e no conhecimento adquirido com anos de prática, eles decidiram enfrentar os riscos no momento de crise e fazer investimentos que permitissem o crescimento tão desejado.

Apesar do impacto causado pela chegada do novo concorrente, o Sr. e a Sra. Nogueira perceberam que era momento de agir rapidamente para reverter a situação. Na Entrevista 3, o Sr. Nogueira conta que

o inesperado foi exatamente a concorrência. Sabíamos sim que podia surgir uma empresa para concorrer com a gente. Pois a gente cresceu rápido, se consolidou e isso pode abrir os olhos de outras pessoas para querer ser que nem a gente. Mas não esperávamos esse concorrente chegar tão forte e ter sucesso tão rápido. Mas fomos indo bem, administrando da melhor forma, tentando manter tudo sobre controle e sabendo que estaríamos fazendo a coisa certa, para superar essa dificuldade.

No momento de reestruturação e retomada das vendas, foi necessário apoio de alguns *stakeholders* para garantir um bom funcionamento da empresa, tanto na questão financeira, quando na questão de produtos, de mercadoria em si. E dois grandes apoiadores foram o banco e também os representantes, os fornecedores. De acordo com o Sr. Nogueira (ENTREVISTA 3),

sempre tem um gerente do banco próximo aos gestores que oferece custódia, empréstimos e outras coisas, e nesse período não foi diferente. E os fornecedores sempre vão mensalmente na empresa para mostrar as novas tendências, os novos produtos, as atualizações do portfólio. E isso, nesse período de novo crescimento foi fundamental, pois era preciso apostar em novos produtos e produtos certos, que iriam vender, para não deixar ativo parado.

Além disso, os empresários decidiram que era preciso analisar e observar o novo concorrente de forma minuciosa. Eles entendiam que era necessário identificar os pontos fortes e fracos dele, a fim de investirem em diferenciais que levassem a Rei dos Aviamentos a se sobressair frente ao mercado e continuar forte em Manhauçu. Para isso, eles utilizaram a estratégia de obter informações sobre a concorrente através dos clientes, tal como relatado pelo Sr. Nogueira, na Entrevista 3:

Como não conseguimos ir na empresa concorrente ver, eu tenho a informação que vem do cliente. São os clientes que trazem as melhores informações, é lógico, ele traz, mas também leva, então você sabendo consultar o cliente, ele vai te informar tudo que está acontecendo na outra loja, os pontos fracos e fortes, então ouvir o cliente é sempre importante. E nesse momento foi muito importante.

Quando os gestores foram questionados sobre os fatores fundamentais e determinantes para a retomada das vendas, eles citaram algumas decisões e ações estratégicas como, por exemplo, investir em novos produtos com maior qualidade e preços competitivos e estabelecer uma margem de lucro por produto menor que o concorrente. Além disso, através das informações obtidas, os empresários souberam que a relação entre o concorrente e os funcionários não era boa, levando à insatisfação de suas colaboradoras. Este fato determinou outro diferencial para o negócio, já que os empresários sempre entenderam que é fundamental tratar bem tanto os clientes como os funcionários, que são representantes da marca e da loja. Estas questões são relatadas pela Sra. Nogueira, na Entrevista 3:



Foram duas coisas importantes. Uma é aquilo que dependia da gente, dependia da gente investir em produtos novos, em quantidade maior para ter preço melhor para competir. E a outra coisa foi que o concorrente era acostumado com produtos que dava margem de lucro grande, caros e com margem grande. Só que o nosso ramo são produtos de menor valor e nem sempre tem margem grande. E outra coisa, quando eles tiraram a nossa funcionária, eles prometeram mundos e fundos para ela, gerente, participação de lucro e isso ele não teve capacidade de cumprir, justamente porque os nossos produtos não dá condição para isso, então começou a criar atritos entre os mesmos, ela saiu. Outra coisa que eles têm uma relação muito fraca com os clientes, tratam mal e também uma péssima relação com os funcionários. Hoje temos duas funcionárias que trabalharam para eles e reclamam muito. Eles próprios se perderam. Então tratar clientes e funcionários é fundamental, pois são esses funcionários que representam a loja em frente o balcão.

Na percepção do aluno pesquisador, é possível dizer que estas decisões e ações estratégicas conduzidas pelos empresários foram emergentes. Como apresentado no referencial teórico do trabalho, as estratégias emergentes são aquelas não planejadas ou não previstas, mas que surgem como resposta a uma oportunidade do ambiente ou para corrigir a rota da organização. Tendo isso em vista, é possível afirmar que, no início de 2009, a visão de futuro para o negócio era de crescimento. Crescimento que foi interrompido por um evento não esperado, a chegada de um novo concorrente direto na cidade. Para retomar as vendas e voltar a crescer, o Sr. e a Sra. Nogueira tiveram que tomar decisões estratégicas não pensadas anteriormente. Portanto, as decisões e ações conduzidas no período, como investir em novos produtos e se diferenciar do concorrente, por exemplo, surgiram devido às condições adversas que o ambiente trouxe.

Na opinião do Sr. Nogueira, a crise enfrentada no ano de 2009 foi muito importante para o aprendizado do casal como gestores. As ações estratégicas implementadas nos três anos seguintes deram certo, permitindo não apenas a retomada do crescimento, bem como fazendo com que a Rei dos Aviamentos se firmasse no cenário da região. Na opinião do empresário,

foi a pancada que a gente toma na cabeça (o que mais contribuiu para o aprendizado). Mas traz aprendizado, e o aprendizado foi que a gente não pode cochilar nunca, nunca se pode sentir o melhor e acomodar, pois a todo dia você está sujeito à aparecer um concorrente novo. Temos que nos enxergar como um concorrente da gente mesmo, sempre pensar em ser mais (Sr. Nogueira, na entrevista 3).

#### 4.3.2.3 Tendências

Pode-se dizer que as decisões estratégicas, emergentes, delineadas este período deram certo e permitiram a retomada do crescimento do negócio. Neste sentido, apesar do desvio

decorrente da crise de 2009, o objetivo dos empresários para esta fase da história da empresa acabou se concretizando. Quando questionado sobre este fato, a Sra. Nogueira afirma o seguinte: “acredito que sim, porque nós propusemos investir, tanto em material quanto em pessoas para atender bem o cliente e acredito que o resultado apareceu, depois de um ano de muita luta, nós voltamos a crescer novamente no mercado.” (SRA. NOGUEIRA, ENTREVISTA 3).

Com relação aos objetivos e expectativas para o futuro do negócio em 2013, os empresários afirmam que pensavam fazer o empreendimento crescer cada vez mais, não apenas em termos de produtos e mercado, mas também em termos de espaço físico e estrutura. Naquela época, o espaço da loja já estava apertado para o aumento de fluxo de clientes.

Ao se avaliar os objetivos descritos pelos empresários desde a consolidação do negócio e ao longo dos anos seguintes, percebe-se que tais objetivos sempre se voltaram para a mesma visão de futuro: o crescimento. E de fato, todas as decisões e ações estratégicas conduzidas por eles levaram ao objetivo proposto em cada fase. Nesse sentido e considerando os cinco “P’s” para Estratégia, é possível dizer que os empresários acabaram seguindo estratégias padrão.

A próxima seção irá descrever o período em que houve uma estagnação das vendas, interrupção do crescimento e consequente crise no negócio.

### **4.3.3 Retração das vendas e crise no negócio**

Esta seção descreve a história da Rei dos Aviamentos durante os anos de 2014 até 2018. Esse período foi novamente de crise na empresa, tendo o primeiro ano desse ciclo como o pior ano de sua história. Isso aconteceu devido a questões políticas e econômicas do governo brasileiro.

#### **4.3.3.1 Contexto**

Como visto na seção anterior, os anos de 2010 a 2013 foram de retomada de crescimento para a Rei dos Aviamentos. Porém, em 2014, a crise política e econômica que afetou o país acabou afetando a empresa, levando à estagnação das vendas e posterior retração. Na Entrevista 4, o Sr. Nogueira conta:

Bom, em 2014, a estagnação nas vendas não foi só nossa, como o Brasil inteiro. Tenho vários amigos que têm empresas, e isso era muito compartilhado entre a gente, enxergávamos a crise atingindo todo mundo. Crise financeira, dificuldades. Então a gente sofreu com isso e infelizmente no Brasil temos que ficar sempre antenados, é cheio de altos e baixos, crise em cima de crise.

Obviamente que retração das vendas significa diminuição de receita, o que levou a uma forte crise financeira do empreendimento. Junto com a crise que se instalou no país, houve também a queda de preço do café, um dos principais moventes da economia da Região. Como consequência, o poder de compra dos clientes da loja diminuiu significativamente. Estes acontecimentos ficam claros no relato da Sra. Nogueira, na Entrevista 4:

Como o mercado retraiu, a gente sofreu graves consequências, como nunca tínhamos vivido, a loja estava ficando vazia, uma tristeza. A própria situação, trouxe uma menor circulação de dinheiro, queda de preço do café também, com isso, os clientes acabaram diminuído o poder de compra deles. A gente vende muito para pessoas de roça, que mexe com café, então o café era vendido a preço de banana, então não sobrava para as pessoas dinheiro para fazer compra, sendo assim, não ia mais para a nossa loja, deixando eu e o Fernando na mão. Foi difícil, mas valeu a pena tudo o que vivemos nesse período.

Segundo os empresários, esta situação mais crítica na história da empresa durou um ano. Em 2015, as vendas melhoraram. Sem alcançar os bons resultados dos anos anteriores, este aumento das vendas permitiu que o empreendimento se estabilizasse novamente no mercado. É interessante observar que uma das razões para que as vendas voltassem a crescer é consequência da própria crise no país. Na época muitas pessoas perderam o emprego e como alternativa para gerar renda, várias delas passaram a investir em artesanatos, levando ao aumento de demandas de produtos vendidos na loja. Tendo isso em vista, pode-se dizer que o desemprego, decorrente da crise, que foi um elemento de ameaça para muitos, tornou-se uma oportunidade para a Rei dos Aviamentos. Sobre este momento, o Sr. Fernando relata, na entrevista 4:

Essa crise infelizmente acontece até hoje, mas falando em números, pode-se dizer que começou a voltar ao normal em 2015, não com muitas vendas, porém voltando a ficar mais estável e trazendo melhores resultados. A gente foi se mantendo, até hoje sentimos a presença da crise no mercado. E nessa crise, como muitos clientes perderam a sua renda, resolveram adquirir nossos produtos para tentar a vida com produtos artesanais. E isso, ajudou muito a

voltar a venda no ano seguinte, ajudou um pouco. Fomos contemplados com a “desgraça” alheia. Foi um mix de sentimentos, triste pelo desemprego, mas alegre para a retomada das vendas.

Esse período de 2014 até os dias atuais foi de muita instabilidade para o negócio, períodos de altos e baixos para os empresários. Em 2016, A Rei dos Aviamentos voltou a sofrer uma crise financeira. Nesse ano houve o impeachment da então presidenta Dilma Rousseff, quando assumiu o novo presidente, Michel Temer. Este contexto político aumentou a instabilidade econômica no país, afetando o negócio de muitas pequenas empresas. O que contribuiu para que a crise da empresa não fosse pior, foi a economia do café na região de Manhuaçu. Sobre estes eventos, na Entrevista 4, o Sr. Nogueira conta:

Essa crise, como já foi mostrado já acontecia antes do impeachment, reestruturamos, contornamos e chegou o momento de saída da Dilma. Esse momento agravou e voltou a crise para gente, todo mundo achava que o novo Presidente era a solução, mas não foi solução, até piorou. Eu acho que o empresário no país tinha que ser tratado com um herói, pois com tanta confusão e continua sobrevivendo. Ainda temos um pouco de sorte nessa região nossa, que temos café e que movimenta bem o mercado aqui da nossa cidade. Um mercado a parte, como se fosse, chega Junho e Julho, época de colheita e começa a girar um dinheiro bom no mercado.

Para que pudessem enfrentar a instabilidade deste período, os empresários tiveram que pensar de forma estratégica. Eles viram muitas pequenas empresas fechando as portas devido à crise política e econômica do país, e não queriam isso para eles. Com o intuito de manterem o negócio funcionando da melhor forma possível, eles tomaram e implementaram algumas decisões estratégicas, que serão apresentadas na próxima seção.

#### 4.3.3.2 Identificação das ações estratégicas

Novamente, durante esse período, o aluno-pesquisador, conseguiu identificar a utilização das estratégias emergentes. Mais uma vez, as crises e a instabilidade não foram previstas pelos empresários. Como visto, em 2013, a visão de futuro para o negócio era de maior crescimento. Portanto, diante do cenário de ameaças não previstas, eles foram obrigados a rever suas ações e tomar decisões estratégicas emergentes.

No primeiro momento de crise em 2014, muitas empresas que trabalhavam com comércio demitiram seus funcionários, reduziram o custo com pessoas e, conseqüentemente,

com encargos salariais. Além disso, muitas empresas, principalmente de pequeno porte, reduziram o número e a variedade de produtos em seu portfólio. Mas como já ocorrido anteriormente, o Sr. e a Sra. Nogueira tomaram decisões estratégicas totalmente contrária ao que estava acontecendo no ambiente, na concorrência, pois mantiveram o quadro de funcionários e, ainda, procuraram investir mais. Na entrevista 4, o Sr. Nogueira conta:

Como a gente trabalha com um quadro bem enxuto, o necessário para poder funcionar, graças a Deus, não precisamos demitir ninguém, mantivemos o mesmo número de funcionários. Esse ramo nosso exige um número de funcionários legal, pois trabalha com miudezas, os clientes não tem muita paciência de ficar esperando. Às vezes, um cliente demora uma hora com mesmo vendedor, então tem que ter gente, mesmo em períodos de dificuldades. Acreditamos em manter. [...]. Nossas decisões, como em outros momentos, foram a mesma. A gente sempre acreditou, e vamos sempre acreditar, que para enfrentar a crise, temos que investir, ir na contramão dos outros, pois isso pode ser bom para gente. Se uma coisa não vender, a outra vende, mesmo sendo o pior ano, isso foi melhorando ao longo do ano.

Novamente, o aluno-pesquisador identifica neste comportamento e nesta forma de pensar, um perfil empreendedor. Primeiro, mesmo diante de dificuldades e de ameaças, os empresários não abrem mão de sua visão de futuro para o negócio, de crescimento. Para enfrentar da crise, eles escolheram assumir riscos e mesmo diante de uma redução de vendas e de receita, decidiram não cortar custos e investir na loja, em especial em novos produtos. Além disso, foi possível identificar que o Sr. e a Sra. Nogueira se basearam no aprendizado adquirido ao longo de 16 anos de experiência no ramo. Como eles já tinham passado por uma crise e as decisões tomadas foram acertadas, eles acreditavam que repetir estas decisões era o melhor caminho para enfrentarem a maior crise da história da empresa.

Sendo assim, a maior decisão e ação estratégica dos empresários a partir de 2016, foi a de investir em produtos, procurando identificar as demandas do mercado, a demanda por novos produtos. Mais uma vez, eles perceberam que houve um crescimento de pessoas trabalhando com artesanatos como fonte de renda. Para que pudessem avaliar o ambiente e acompanhar o que acontecia com a concorrência e no mercado, eles conversavam muito com os funcionários. Na entrevista 4, o Sr. e a Sra. Nogueira contam que

trocamos ideia, perguntamos funcionários se aquele produto realmente vende. Aí tomamos a decisão. [...] já tínhamos uns 16 anos de loja, já éramos maduros. E serve de referência a gente ver outros comércios da cidade, que eram poderosos, deixaram de investir e vieram a fechar. Ouvindo essas realidades, servia de referencia para gente, para não deixar a peteca cair nunca.

Além disso, os empresários procuravam se manter informados sobre o contexto político e econômico do país através de jornais. Outra fonte de informação importante para eles foram os fornecedores, que não só orientavam sobre os produtos mais interessantes e com maior chance de venda, como também aceitavam uma negociação que garantisse um preço mais competitivo para a loja. E, ainda, através de clientes, o Sr. e a Sra. Nogueira recebiam informações sobre os concorrentes, o que permitia a eles identificar o que a concorrência estava fazendo de errado, para que não repetissem os mesmos erros.

Os empresários decidiram investir não apenas nos produtos, mas também no espaço físico da loja, melhorando o seu layout. Nas palavras do Sr. Nogueira,

a gente colocou expositores novos, que facilita a venda. Pois tinham produtos que estavam na caixa, escondidos e agora todos podem ver, chama a atenção. Parece uma coisa simples, mas é uma coisa muito importante, e que influenciou diretamente em nossos resultados. Melhoramos o layout do espaço físico, fazendo o cliente se sentir melhor. (SR. NOGUEIRA, ENTREVISTA 4)

Foi possível observar que as decisões e ações estratégicas conduzidas pelos empresários neste período estiveram centradas na área de marketing. Eles investiram no portfólio de produtos, no layout da loja, na melhoria da qualidade no atendimento aos clientes, em preços mais competitivos. Tudo isso com a intenção de criarem um diferencial frente aos concorrentes. Além disso, para garantirem a eficácia destas decisões, eles procuraram levantar informações e acompanhar o mercado e o que acontecia no ambiente externo.

Após avaliar as decisões e ações estratégicas deste período, o aluno-pesquisador identificou que nos dois momentos de crise, 2014 e 2016, os empresários mantiveram o mesmo pensamento estratégico já aplicado em uma crise anterior, ou seja, pensaram em investir como forma de contornar as dificuldades. Com base nisso, é possível dizer que as estratégias emergentes do passado, se tornaram estratégia padrão em tempos de crise.

#### 4.3.3.3 Tendências

Tendo em vista a história do empreendimento no período descrito, percebe-se que a crise levou a um ajuste no objetivo dos empresários. Ao final de 2013, eles tinham a intenção de fazer o negócio crescer ainda mais. No entanto, o contexto político e econômico do país

fez com que eles tivessem que ajustar as decisões de gestão da empresa para um novo objetivo, o de manter a Rei dos Aviamentos no mercado.

Houve, é claro, uma diminuição dos lucros neste período, mas o Sr. e a Sra. Nogueira contam que isso não foi um problema. Para eles, o mais importante era conseguir um retorno suficiente para pagarem os estudos dos filhos, darem um uma criação sólida, garantindo um futuro melhor para eles.

Sendo assim, é possível dizer que o objetivo almejado para o período foi alcançado. Como a Sra. Nogueira conta, na entrevista 4: “[...] no momento de crise, a gente conseguir se manter foi uma grande vitória. A gente vê monte de empresas fechando e agente está firme, de pé. Então os objetivos foram alcançados.”

Sobre o aprendizado adquirido, o Sr. Nogueira explica que foi entender que não se pode nunca ficar parado, relaxar. E que essas derrotas são essenciais para o crescimento futuro da empresa, pois são nessas crises que surge o aprendizado e posteriormente, o crescimento.

As intenções dos empresários para o futuro do negócio serão apresentadas na próxima seção.

#### 4.4 PERSPECTIVAS FUTURAS

Quando perguntados sobre as perspectivas para o futuro da Rei dos Aviamentos, o Sr. Nogueira e a Sra. Nogueira demonstraram manter a mesma visão praticada ao longo a história da empresa. Em outras palavras, em tempos de crise, eles esperam continuar investindo produtos diferenciados a preços competitivos e, sempre que possível, investir no crescimento do negócio.

Como a última entrevista foi realizada ainda no primeiro semestre de 2018, os empresários demonstraram apreensão quanto ao futuro da empresa em função das eleições para a Presidência do país. Mesmo diante da incerteza quanto ao futuro do país, o Sr. Nogueira demonstrou otimismo, tal como demonstrado em sua fala: “[...] pois se depois da eleição o Brasil der uma alavancada, podemos então crescer juntos. A gente vive de oportunidades, temos que sempre pensar no futuro, em aproveitar as mesmas.” (Sr. Nogueira, Entrevista 4).

Quando questionado sobre as estratégias futuras, as intenções para a continuidade da empresa, Sr. Nogueira demonstrou manter o pensamento de investir na empresa atual em Manhuaçu/MG, aproveitando as brechas que o mercado oferece. Além disso, ele pretende

expandir a marca para outros centros econômicos do estado de Minas Gerais. Esse sonho de abrir outra empresa vem de muito tempo, mas nunca tiveram aporte financeiro suficiente para realiza-lo. Estas estratégias de crescimento foram expostas pelo Sr. Nogueira, na entrevista 4:

Então, acho que a maior oportunidade que podemos ter são as brechas de mercado. As brechas que os concorrentes dão. Porém pensamos muito em investimento, e uma coisa que eu quero muito é poder abrir uma empresa em outra cidade, tendo como intenção Juiz de Fora, pois assim, meu filho assumiria, e gerenciava a loja para gente, confiamos muito nele. [...] é abrir outra loja em outro centro econômico para poder explorar novos mercados e fazendo corretamente, tem tudo para dar certo. Além disso, não podemos esquecer da nossa empresa atual, queremos aumentar em duas vezes o tamanho da empresa atual, conseqüentemente dobrar o número de itens, de variedade. Porque a gente trabalha muito, rala muito, mas estamos sempre pensando em crescer.

Para que os gestores alcancem com sucesso todas as estratégias pretendidas para o futuro, eles têm que ficar atentos às ameaças do mercado, seja por questões de concorrentes ou por questões políticas e econômicas do país. E é nesse quesito político que a Sra. Nogueira dá um maior enfoque, quando perguntada sobre as maiores ameaças, na entrevista 4, citando o desemprego, conforme o fragmento a seguir:

A maior ameaça para mim se chama desemprego. Pois quem não tem salário, não compra, a gente preocupa muito com isso, são coisas que estão muito fora do alcance da gente. O país que deveria ter uma política econômica contínua, infelizmente fica dependendo de mudança de presidente, um faz de um jeito, entra outro e faz do outro. Então, as maiores inseguranças para o futuro são as mudanças políticas, que podem gerar desempregos e acabarem afetando o nosso negócio.

Na opinião do aluno-pesquisador, os dois empresários se mostraram bastante seguros ao falarem sobre toda a trajetória vivida pela empresa ao longo de 20 anos de existência. Quando questionados se mudariam alguma decisão caso pudessem voltar no tempo, a Sra. Nogueira foi muito taxativa ao responder que não mudaria nada. Ela diz que 99% de suas decisões foram acertadas, mas isso se deve ao apoio e também experiências passadas por seus parentes, que já tinham um negócio semelhante no Vale do Aço. Ela explica que os erros que poderiam ser cometidos já haviam sido vivenciados por esses parentes, que passaram o aprendizado adquirido e apontaram o melhor caminho a seguir. A empresária reconhece que erros foram cometidos como, por exemplo, erros na escolha de produtos ou algo semelhante, mas nada que tenha ameaçado a sobrevivência do negócio.



Por fim, o aluno-pesquisador perguntou sobre o maior aprendizado durante essas quase duas décadas de empresa e os empresários afirmaram que administrar uma pequena empresa, contornando muitos altos e baixos, já foi um grande aprendizado. Porém, o Sr. Nogueira ressalta que estar atento às mudanças do mercado e não se acomodar com o sucesso foi um aprendizado importante. Na entrevista 4, ele explica:

Vivenciar o mercado, vivenciar todos esses momentos de altos e baixos, ainda mais comandando uma pequena empresa, já é um grande aprendizado. Mas o real aprendizado é que a gente nunca pode sentir o “rei da cocada preta”, o melhor de todas, como já falei. Todo dia você tem que estar antenado, todo dia você tem que estar brigando, você nunca está pronto, pois quem acha isso, provavelmente irá cair e fracassar.

A aluno-pesquisador identificou que os empresários sempre mantiveram uma mesma linha de raciocínio, em qualquer ocasião que fosse, no que se tange aos objetivos e desejos futuros. Eles sempre propuseram em manter a empresa, fazer a empresa crescer cada vez mais, em espaço físico, em quantidade e variedade de produtos, além de um maior contato com os clientes, ganhando cada vez mais notoriedade na região em que atuam.

#### 4.5 ANÁLISE DO CASO

Com histórias e ambições diferentes no período de formação acadêmica e profissional, o Sr. e a Sra. Nogueira acabaram abrindo o negócio de maneira não planejada, não para realizarem um objetivo de vida, mas como uma alternativa ao desemprego. Neste sentido eles viram uma oportunidade no ramo de atuação escolhido e buscaram os conhecimentos necessários, o apoio da experiência dos familiares, acreditando desde o início que o empreendimento daria certo.

Foi possível observar que apesar de não utilizarem instrumentos ou métodos formais de gestão, como o planejamento, por exemplo, os empresários se apoiaram nas experiências adquiridas em suas trajetórias profissionais até então, bem como nas orientações dos parentes que já atuavam no ramo, para gerenciarem o empreendimento. Na opinião do aluno-pesquisador, eles conduziram o negócio de forma estratégica, usaram de uma gestão estratégica informal. Com base no que foi apresentado no referencial teórico do trabalho sobre a aplicação da gestão estratégica em empresas de pequeno porte, pode-se dizer que os dois empresários demonstraram ter visão sistêmica e a capacidade de pensar estrategicamente.

Além disso, o aluno-pesquisador identificou um perfil comum aos dois sócios da empresa, o perfil de líderes empreendedores. Isto porque, mesmo sem terem experiência como proprietários de uma empresa, eles assumiram os riscos de abertura e condução do negócio e criaram uma visão de futuro que os orientou ao longo de toda a história da Rei dos Aviamentos. Foram ousados porque, diante das crises, tomaram decisões contrárias ao movimento de outras pequenas empresas e, no lugar de cortarem custos, preferiram diminuir a margem de lucros e fazer investimento que garantisse a manutenção do empreendimento. Também demonstraram características e um comportamento comuns ao perfil empreendedor como, por exemplo, determinação, capacidade de buscar oportunidades em meio às ameaças, facilidade no relacionamento interpessoal, não acomodação, busca constante por crescimento, dentre outros.

Dentro deste perfil, é possível dizer que o processo de tomada decisões estratégicas (ou formulação de estratégias) tende a ser visionário, no qual foi identificada a combinação de estratégias deliberadas (crescimento do negócio) e emergentes. Estas estratégias acabaram se tornando padrão, pois mesmo as emergentes, criadas para o enfrentamento da crise, se transformaram em padrão para o enfrentamento de períodos de crise.

Tendo isso em vista, pôde-se usar a Escola Empreendedora como base de análise do processo de gestão do Sr. e da Sra. Nogueira. Mais especificamente, o aluno pesquisador fez uma comparação entre as principais características da personalidade empreendedora, apresentadas por Mintzberg *et al* (2010, p. 136) e o perfil dos empresários:

- I. **“Poder centralizado nas mãos do executivo principal”**: Todas as decisões estratégicas são tomadas em conjunto, de comum acordo. Embora eles consultem outras pessoas, ouçam opiniões, a decisão final é sempre deles, conforme a percepção de ambos.
- II. **“Geração de estratégia caracterizada por grandes saltos para frente em face da incerteza”**: pode-se ver isso em todos os momentos pelos quais a empresa passou. As estratégias elaboradas iam na contramão do senso comum, ainda mais em pequenas empresas. As decisões de não cortarem custos, de diminuir a margem de lucro, para garantirem o investimento em produtos e em espaço físico, por exemplo, permitiram que eles mantivessem negócio, enquanto alguns concorrentes fecharam as portas.
- III. **“Crescimento é meta dominante”**: isso se mostrou claro durante as entrevistas. Ao longo dos períodos descritos, os objetivos dos empresários para

o futuro da Rei dos Aviamentos sempre apontaram para o crescimento. Inclusive ao falarem sobre as perspectivas para os próximos anos, mesmo diante da crise, eles não deixam de pensar em crescer, e de forma mais ousada, pensam em abrir uma nova na cidade de Juiz de Fora/MG.

Além do que foi colocado acima, foi possível também fazer uma comparação entre o estudo sobre representação teatral, apresentado por Mintzberg *et al* (2010, p. 139), e o desempenho dos empresários, tal como sugerido a seguir.

- **Ensaio:** nos primeiros anos de abertura e consolidação do empreendimento, os empresários buscaram todos os conhecimentos necessários sobre o funcionamento do negócio, sobre todos os elementos do ambiente em que atuavam. Eles souberam aproveitar a experiência e o apoio de parentes, que já trabalhavam no ramo, buscaram informações em revistas de moda, para se atualizarem com as novas tendências e conversaram com clientes, para entenderem quais as verdadeiras demandas da região. Com isso, puderam desenvolver a visão do negócio e a percepção clara do mercado.
- **Desempenho:** com base no conhecimento adquirido, os empresários conseguiram colocar em prática todas as decisões tomadas, aprenderam com as dificuldades, conseguiram contornar as crises e, como consequência, se fizeram conhecer no mercado, transformando a Rei dos Aviamentos em referência na região.
- **Comparecimento:** ao longo da história da empresa, o Sr. e a Sra. Nogueira foram capazes de estabelecer uma boa comunicação com os seus *stakeholders*, estabelecendo um bom relacionamento não apenas com os fornecedores, os funcionários e com outros pequenos empresários da região. Este bom relacionamento foi importante para que o empreendimento se tornasse conhecido na região, mas também para que, nas épocas de crise, eles conseguissem contar com uma rede de colaboração, recebendo informações sobre o mercado e a concorrência destes *stakeholders*.

Por fim, pôde-se observar também que as decisões e ações estratégicas conduzidas pelos empresários se concentraram principalmente nas áreas de negócio (visão de futuro), marketing (decisões sobre produtos, preços, diferencial da concorrência, estrutura e *layout* da

loja) e finanças (decisões sobre investimentos no negócio e de diminuir margem de lucro no lugar de cortar custos).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar como ocorre o processo de formação de estratégias na empresa “Rei dos Aviamentos”. Para isso, foi realizado um estudo de caso na Rei dos Aviamentos, criada em 1998 pelos empresários Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira. A empresa opera no ramo de varejo de armarinho, na cidade de Manhuaçu, no estado de Minas Gerais. O objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos: (1) descrever e analisar a história dos empresários e do Rei dos Aviamentos desde a abertura da empresa; (2) identificar as principais decisões estratégicas e como elas foram tomadas; e (3) analisar, com base nos resultados da pesquisa bibliográfica, qual é o processo de formação da estratégia e os tipos de estratégia presentes na história da empresa.

Sendo assim, buscou-se realizar o primeiro objetivo do trabalho através de uma estrutura de apresentação e análise dos resultados, apresentada no quadro 5, da seção de metodologia. Tal estrutura permitiu a descrição da história dos empresários e do empreendimento, a começar pelos antecedentes da criação do negócio, que contou um pouco da história de infância e formação dos Sr. e da Sra. Nogueira, passando pelos períodos desde a abertura da empresa até os dias atuais.

O segundo objetivo específico, identificar as principais decisões estratégicas e como elas foram tomadas, foi realizado em cada um dos períodos da história da empresa descritos no trabalho. O aluno-pesquisador conseguiu, através as entrevistas realizadas, identificar as decisões e ações que se demonstraram estratégicas para o sucesso ou a continuidade do negócio em cada uma destes períodos. É importante observar que na história relatada tanto pelo Sr. Nogueira quanto por sua esposa, não foi possível identificar decisões que possam ter dado errado. Talvez isso decorra do fato de que interessava na entrevista apenas as decisões que foram determinantes para a condução do negócio com um todo.

Para alcançar o terceiro objetivo específico, analisar, com base nos resultados da pesquisa bibliográfica, qual é o processo de formação da estratégia e os tipos de estratégia presentes na história da empresa, o aluno-pesquisador criou uma seção denominada “análise do caso”, na qual foram apresentadas algumas considerações analíticas possíveis.

A realização dos três objetivos específicos permitiu que se chegasse ao objetivo geral do trabalho. Nesse sentido, foi possível identificar que o processo de formação de estratégia na Rei dos Aviamentos sempre ocorreu de maneira mais informal, pois os empresários não

usaram métodos de gestão estratégica e de planejamento formais, consciente e visionária, uma vez que ambos demonstraram ter um perfil empreendedor. Observa-se que a maneira como ocorre a formação de estratégias na empresa estudada está coerente com a realidade das pequenas empresas bem-sucedidas, tal como apresentado no referencial teórico do trabalho.

No papel de observador não participante, o aluno-pesquisador acredita poder fazer uma sugestão com relação às perspectivas futuras dos empresários. Apesar do otimismo quanto ao futuro do país, entende-se que no novo governo, o equilíbrio ou até o retorno ao crescimento econômico do Brasil poderá ser alcançado a longo prazo. Até isso acontecer, o cenário pode ser ainda de incertezas. Diante disso, é recomendável que os empresários continuem a seguir as estratégias que vêm dando certo em tempos de crise, continuem acompanhando o que acontece no cenário do país, da Região de Manhuaçu e de Juiz de Fora, onde pretendem abrir uma nova loja, para que busquem o crescimento mais ousado do negócio no momento mais propício.

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Primeiro, por ser tratar de um estudo de caso, em que foi pesquisada a realidade na Rei dos Aviamentos, os resultados apresentados não podem ser generalizados para todas as pequenas empresas. Além disso, como o instrumento mais importante de coleta de dados foi a entrevista, algumas passagens dos relatos sobre a história da empresa, podem estar condicionadas pelo envolvimento emocional dos entrevistados com a mesma e pela memória que ambos tiveram que buscar para responder às questões de muitos anos atrás.

Por outro lado, esse trabalho foi de extrema importância e de grande valia para o aluno-pesquisador, pois por ser uma empresa de sua família, a pesquisa realizada permitiu que ele tivesse conhecimento de uma história que não conhecia antes, além de entender o perfil de empresários do Sr. e da Sra. Nogueira. Através do estudo realizado, foi possível aprender mais sobre como ocorrem os processos de gestão estratégica e de formação de estratégias em empresas de pequeno porte, o que contribuiu para a formação acadêmica e profissional do aluno.

Para finalizar, sugere-se a continuidade de estudos voltados para o tema “Estratégia em pequenas empresas”, uma vez que a literatura em gestão e estratégia ainda está muito voltadas para as grades empresas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, Herman E. Contreras. **O planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba: Revista FAE, v.3, p. 9-13. 2000.
- ALVES, Fernanda Portes; LISBOA, Wellington Teixeira. **Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico**. São Paulo: Revista Cesumar, 2014
- ALVES, Heleny Ponciano. **A importância da visão sistêmica no gerenciamento de equipes em projeto**. Manaus: IX Convibra Administração. 2013.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson. 2007.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro. **Metodologia da investigação. Guia para Auto-Aprendizagem**. 2 ed. Lisboa: Universidade Aberta. 2008
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, Benny Kramer; FISCHMANN, Adalberto; SILVA, Leilianne Michelle Trindade de. **Escolas de Formulação de Estratégias: Um estudo em Localidades Receptivas de Turismo no Estado de São Paulo**. Rio de Janeiro: EnANPAD. 2008
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas/Interviews in qualitative research**. Curitiba: Educar. 2004
- FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. São Paulo: RAE/FGV. 2000
- FECOMERCIO SP – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo – Micro e pequenas empresas detêm 53,5% dos empregos e 27,1% do faturamento do comércio. Site disponível em: < <http://www.fecomercio.com.br/noticia/micro-e-pequenas-empresas-detem-53-5-dos-empregos-e-27-1-do-faturamento-do-comercio-brasileiro-aponta-fecomerciosp> > Acesso em 25 de agosto de 2017
- GABRICH, Rudolf; CASTRO, José Márcio de. **A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos**. 2011
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS Editora. 2009
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- JARDIM, Anna Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos. **Metodologia qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo?** Porto Alegre: SOBER. 2009
- LIMA, Edmilson de Oliveira. **A estratégia Emergente na Pequena Empresa e sua complementariedade à visão estratégica**. São Paulo. 2007

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração: São Paulo. 1999

MACHADO, Denise Solbech. **Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: UFRGS. 2009.

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

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceito de estratégia e gestão estratégica:** qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudante de gestão? Franca: FACEF PESQUISA. 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1996

MINTZBERG, Henry; BRUCE Ahlstrand; JOSEPH, Lampel. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo. Bookman. 2ª edição. 2010

MORESCO, Marcielly Cristina (Bel); MARCHIORI, Marlene (PhD); GOUVEA, Daniela Madolo Ribeiro de (Bel). **Pensamento estratégico e planejamento estratégico:** possíveis inter-relações. Salvador: Revista Gestão e Planejamento, v.15, n.1. p.63-79. 2014.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia.** Campo Grande. INDEG, 2001

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa:** tipos, técnicas e características. Maceió: UFAL. 2007

OLIVEIRA, Kellen Kalli Carvalho de. **Formulação de estratégias deliberadas e emergentes. O contexto de incubação de empresas na região centro:** Coimbra. Universidade de Coimbra. 2014

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** São Paulo: Campus, 2005

SANTOS, Jéferson Weber dos. **A influência dos stakeholders na estratégia:** um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2006.

SANTOS, Leonardo L.S; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth N. Tavares de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas:** um estudo de caso no centro-oeste mineiro. Belo Horizonte: RAE. 2007

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Quem são os pequenos negócios? Site Disponível em: < [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaques5.7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaques5.7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD) > Acesso em 25 de agosto de 2017



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Leis pequenas Empresas. Site Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> > Acesso em 25 de agosto de 2017

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark, J; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas. 2011.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: CAPES. 2009

## 7 APÊNDICES

### ENTREVISTA 1

**ENTREVISTADOS:** Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira

**DATA:** 01/05/2018

**INÍCIO:** 18h:27min e 18h:08min                      **FIM:** 18h:47 min e 18h:25min

**DURAÇÃO:** 16 min e 15 seg e 16 min e 36 seg

#### I. ORIGENS

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

#### II FORMAÇÃO

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

### **1. Formação Profissional.**

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

### **III ORIGENS DO EMPREENDIMENTO**

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

## ENTREVISTA 2

**ENTREVISTADOS:** Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira

**DATA:** 20/05/2018

**INÍCIO:** 18:07 **FIM:** 18:30

**DURAÇÃO:** 22 minutos e 34 segundos

### ABERTURA, CONSOLIDAÇÃO E CRESCIMENTO DO NEGÓCIO (1998 a 2008)

#### I A ABERTURA

- Quais eram as suas intenções ao decidirem 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(s) fizeram para obter informações sobre o setor: o mercado; as regulamentações; a concorrência, por exemplo?
- Chegaram a realizar algum tipo de plano de negócio, ou algum tipo de avaliação de riscos ou oportunidades para o negócio?
- Houve alguma pessoa (ou pessoas) que tenha orientado os Srs. nesse processo? Alguma pessoa que fosse um exemplo de sucesso que os inspirava?
- Como era a divisão de trabalho e responsabilidades entre os Sr(s). nessa época?
- Qual era a estrutura inicial da empresa em termos de número de funcionários e de espaço físico?
- Quais foram os fatores que foram determinantes para dar a segurança que a abertura da empresa seria bem-sucedida?
- Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas na abertura da empresa?
- O que os Srs. Fizeram para contornar as dificuldades?

## **II CONSOLIDAÇÃO**

- Após a abertura, em que momento os Sr(s) consideram 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? Falem a respeito.
- Quais foram os maiores desafios neste período de consolidação do negócio? Como conseguiram driblar estes desafios? O que foi feito para isso?
- Qual foi o maior aprendizado adquirido neste período de consolidação? Se voltassem no tempo, os Sr(s). mudariam alguma coisa, alguma decisão?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? As decisões eram tomadas em conjunto?
- Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?
- Com a consolidação do negócio, houve alguma mudança de estrutura e espaço físico?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Os Sr(s). acreditam que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados? Os Sr(s). se sentiam satisfeitos com os avanços realizados na empresa? Falem a respeito?
- Na opinião dos Srs., quais foram as principais ações que garantiram a consolidação do negócio?
- 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. Esse crescimento foi intencional? Foi feito algum tipo de planejamento para a gestão desse crescimento?
- Quais foram as principais decisões e ações que levaram a esse processo de 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? Falem a respeito.**
- **Quais foram as maiores dificuldades e desafios enfrentados nesse período de crescimento? O que foi feito para superar os desafios?**
- **Os Srs. pensavam em meios para dar continuidade e esse crescimento?**
- **Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período? O Srs. compartilhavam essas decisões com outras pessoas?**
- **Houve alguém importante, que tenha servido de exemplo ou de apoio às decisões nesse período?**
- **Como os Srs. faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?**
- **Acompanhar o que ocorria dentro e fora da empresa era uma preocupação da gestão? Falem a respeito.**
- **Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?**
- **Que áreas da gestão da empresa foram, na 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 Srs. mudariam se pudessem? Falem a respeito.**
- **E quanto a visão de futuro para a empresa? Quais eram os objetivos para o futuro do negócio nesse período?**

### ENTREVISTA 3

**ENTREVISTADOS:** Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira

**DATA:** 15/06/2018

**INÍCIO:** 20:54 **FIM:** 21:09

**DURAÇÃO:** 14 minutos e 36 segundos

#### RETRAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO E RETOMADA DAS VENDAS

(2009 a 2013)

- **Em 2009, houve uma retração das vendas. O que levou a esta retração? Falem a respeito.**
- **Falem da mudança da concorrência, dos novos concorrentes que ameaçaram a empresa?**
- **Como essa retração afetou a empresa? Houve a necessidade de corte de custos? Chegou a ocorrer alguma demissão em função da diminuição da receita?**
- **Diante deste cenário, o que os Srs fizeram para mudar a situação? Quais foram as principais decisões tomadas para reverter esse quadro?**
- **Nesse período, os objetivos do negócio mudaram? Quais eram os objetivos?**
- **Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período?**
- **Quanto tempo levou para os Srs, conseguirem reestruturar e retomar as vendas?**
- **Nesse período entre a retração e a reestruturação das vendas, tudo aconteceu conforme o esperado pelos Srs? As decisões tomadas para reverter esse quadro foram implementadas tal como pensadas? Ou houve adequações no meio do caminho? Vocês depararam com condições inesperadas? Falem a respeito?**
- **Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período?**
- **Houve alguém importante que tenha servido de apoio às decisões nesse período?**
- **Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?**

- **Quais foram os fatores que foram determinantes para garantir a retomada das vendas?**
- **Os Sr(s). acreditam que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados?**
- **Que áreas da gestão da empresa foram, na sua opinião mais importantes para o a retomada das vendas: marketing, financeira; logística e distribuição; compras e outras.**
- **Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?**
- **Quais eram os objetivos para o futuro da empresa após a retomada das vendas?**

#### **ENTREVISTA 4**

**ENTREVISTADOS:** Fernando Carlos Nogueira e Irene de Souza Lopes Nogueira

**DATA:** 16/06/2018

**INÍCIO:** 19:09 **FIM:** 19:37

**DURAÇÃO:** 27 minutos e 53 segundos

#### **ESTAGNAÇÃO DAS VENDAS E CRISE NO NEGÓCIO**

**(2014 a 2018)**

- **Até o ano de 2013, a empresa havia conseguido contornar a concorrência e retomar as vendas. Mas no ano de 2014, houve novamente uma estagnação nas vendas? Falem a respeito.**
- **Quais foram os fatores que levaram à estagnação das vendas e à crise financeira na empresa?**
- **Houve a necessidade de corte de custos? Chegou a ocorrer alguma demissão em função da diminuição da receita?**
- **O que os Srs. fizeram para enfrentar essa crise? Quais foram as principais decisões tomadas para reverter esse quadro?**
- **Nesse período, os objetivos do negócio mudaram? Quais eram os objetivos?**



- Qual era o contexto político e econômico do setor naquele período?
- Quanto tempo levou para os Srs, conseguirem superar a crise e retomarem o crescimento da empresa?
- Nesse período de crise, tudo aconteceu conforme o esperado pelos Srs? As decisões tomadas para reverter esse quadro foram implementadas tal como pensadas? Ou houve adequações no meio do caminho? Vocês depararam com condições inesperadas? Falem a respeito?
- Como eram tomadas as decisões mais importantes para a empresa nesse período?
- Houve alguém importante que tenha servido de apoio às decisões nesse período?
- Como os Sr(s) faziam para acompanhar e receber as informações sobre o mercado, a concorrência, fornecedores, bancos e outros elementos que pudessem afetar a empresa?
- Falem sobre o período de retomada do crescimento da empresa? Quais eram as intenções para o futuro da empresa?
- Nesse período, chegaram a fazer novos investimentos na empresa?
- Os Sr(s). acreditam que nesse período, seus objetivos para a empresa foram alcançados?
- Ainda nesse período após a crise e de retomada de crescimento, como ficou a estrutura da empresa?
- Em 2017, após o impeachment da presidenta, iniciou-se um período de crise política e econômica no país. Como essa crise afetou a empresa? Falem a respeito.
- O que tem sido feito desde então para enfrentar a crise?
- Os objetivos para o negócio foram mudados? Quais são as principais decisões tomadas para que a empresa possa se manter nesse cenário?
- Qual foi o aprendizado adquirido nesse período? O que mais contribuiu para esse aprendizado?

## **PERSPECTIVAS FUTURAS**

- Diante do atual cenário, quais são as perspectivas para o futuro do negócio?
- Quais são na visão dos Srs. as maiores ameaças à manutenção do negócio? Os Srs. pensam a respeito disso? Pensam em decisões para driblarem essas ameaças?

- **Quais são na visão dos Srs. as maiores oportunidades para a manutenção ou até crescimento do negócio? Os Srs. pensam a respeito disso? Pensam em decisões para aproveitarem essas oportunidades?**
- **Atualmente qual seria o maior objetivo ara a continuidade do negócio?**
- **Considerem toda a história da empresa até o momento, existe algo ou decisões que os Srs, mudariam se pudesse voltar no tempo?**
- **Considerem toda a história da empresa até o momento, qual foi o maior aprendizado adquirido?**