

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

CARMEM LÚCIA VELOSO MACIEL

Carmem Lúcia Veloso Maciel

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção de título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde.

Montes Claros - MG
Instituto de Ciências Agrárias – UFMG
2021

Carmem Lúcia Veloso Maciel. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE.

Aprovado pela banca examinadora constituída por:

Professor Alexandre Teixeira N. Batista – ICA/UFMG

Professor Giovanni Campos Fonseca – ICA/UFMG

A handwritten signature in blue ink, written on a light blue grid background. The signature is cursive and appears to read 'André Luiz Mendes Athayde'.

Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde – Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 19 de março de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida e por me sustentar diante dos obstáculos. Agradeço a minha família por todo apoio, em especial, a minha eterna gratidão a minha mãe Flora (*in memoriam*) pelos ensinamentos e amor incondicional. Agradeço a meu esposo Alan e a minha filha Allana (Luz dos meus dias), por estarem sempre comigo em todos os momentos. Meus sinceros agradecimentos também ao meu orientador Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde pelo incentivo e colaboração dos seus conhecimentos para realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o processo de formulação de estratégias de uma empresa familiar de pequeno porte de artigos para borracharia presente há trinta anos no município de Montes Claros-MG. Especificamente, os objetivos foram avaliar a presença de estratégias deliberadas e emergentes na empresa, identificar os principais responsáveis pela elaboração de estratégias na organização sob análise e identificar com quais das escolas de formulação de estratégias o perfil estratégico da empresa tem maior aderência. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso em que se realizaram duas entrevistas com o proprietário e com o gerente geral da referida empresa. O material textual coletado foi analisado pela técnica de Análise de Conteúdo e interpretado à luz da teoria sobre a temática. Embora os resultados tenham evidenciado que as estratégias emergentes preponderam frente às deliberadas na empresa sob estudo, identificou-se que a elaboração estratégica na organização é deficitária até mesmo no que se refere a estratégias emergentes, destacando-se o poder de influência e de decisão do proprietário, típico de empresas familiares.

Palavras-chave: Formulação de estratégias. Estratégias deliberadas. Estratégias emergentes. Empresa familiar. Empresa de pequeno porte.

ABSTRACT

The present study had as a general objective to analyze the strategy formulation process in a small family business of tire repair products, which has been present in the city of Montes Claros-MG for thirty years. Specifically, the objectives were to analyze the presence of deliberate and emerging strategies in the company, to identify the main employees responsible for strategy formulation in the organization under analysis, and to identify which of the strategy formulation schools the strategic profile of the company has more adherence with. The research was characterized as a case study in which two in-depth interviews were conducted with the owner and with the general manager of the company. The textual material collected was analyzed with the Content Analysis technique and interpreted in light of the theory on the subject. Although the results showed that the emerging strategies prevail over deliberate ones in the company under study, it was identified that strategy formulation in the organization is deficient even with regard to emerging strategies, highlighting the owner's influence and decision power, typical of family businesses.

Keywords: Strategy formulation. Deliberate strategies. Emerging strategies. Family business. Small business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipos de estratégias.....	22
Figura 2: Representação das 50 (cinquenta) palavras mais frequentes nas entrevistas.....	45
Quadro 1. Aderência das Escolas Estratégicas aos cinco Ps da Estratégia	20
Quadro 2. Aderência da empresa analisada a escolas de formulação de estratégias.....	44

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

COVID 19 – *Corona Virus Disease* (doença do coronavírus)

E-COMMERCE – *Electronic Commerce* (comércio eletrônico)

FJP – Fundação João Pinheiro

MEIs – Microempreendedores Individuais

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	14
2.2 ESTRUTURAS INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	17
2.4 ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.5 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES	21
2.6 ESTUDOS ANTERIORES.....	22
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DELIBERADAS	28
4.2 ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES	34
4.3 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	38
4.4 ADERÊNCIA DA EMPRESA ANALISADA A ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	41
4.5 REPRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	45
5 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	54

1 INTRODUÇÃO

Em meio às constantes transformações no ambiente empresarial, torna-se necessário que as empresas formulem estratégias adequadas às necessidades impostas pelo mercado. Nesse sentido, tanto micro e pequenas empresas quanto grandes empresas precisam se atentar ao contexto em que estão inseridas, uma vez que entender os anseios e as expectativas de seu público-alvo, as variáveis ambientais, as “regras do jogo” no mercado, além do próprio contexto interno organizacional, pode se tornar ferramenta de sobrevivência e de vantagem competitiva (ROCHA; BRAIDO; HABERKAMP, 2017).

A estratégia tem deixado de ser compreendida apenas como algo que uma organização tem ou deveria ter e passou a ser entendida como um processo e uma prática organizacional diária (SANTOS; TURETA; FELIX, 2020). Nesse processo, é importante refletir que os melhores métodos para se elaborar e ajustarem estratégias empresariais não se constituem “receitas prontas”. Como destaca Costa (2005, p.164), “o processo de formulação de estratégia não é uma ciência exata: nela, há muito de engenho e arte, ou seja, invenção, criação, experimentação e ajuste”.

Na literatura acerca de formulação estratégica organizacional, identificam-se duas principais correntes. A primeira, representada por Porter (1986, 1996), segue uma linha mais positivista, defendendo que as estratégias organizacionais são elaboradas deliberadamente, instrumentalizadas por intermédio de documentos formais, tais como o conhecido planejamento estratégico. A segunda, representada por Mintzberg (1978) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), define o processo de formulação de estratégias de maneira mais abrangente, como algo que está susceptível a fatores e atores organizacionais. Essa abordagem também leva em consideração aspectos não planejados previamente.

Para consecução do presente estudo, adotou-se a perspectiva processual de Mintzberg (1978) e de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a qual assevera que a formulação de estratégias organizacionais decorre da articulação de dois tipos de estratégia: as deliberadas (formuladas, previamente, por meio de um processo formal) e as emergentes (formuladas por meio de um processo informal, normalmente de baixo para cima, no cotidiano dos atores organizacionais). A escolha dessa perspectiva se deu em virtude de o recorte temático da presente pesquisa se delimitar a empresas familiares de pequeno porte. Nesse tipo de empresa, pressupõe-se a adoção não apenas de estratégias deliberadas formais, mas a adoção preponderante de estratégias emergentes,

caracterizadas pela informalidade. Para Rocha, Braido e Haberkamp (2017), é fundamental que sejam consideradas as peculiaridades das pequenas empresas no processo de criação das estratégias, haja vista que os estudos nessa área, geralmente, são voltados para grandes corporações. O mesmo se aplica às empresas familiares. No contexto brasileiro, Paiva, Oliveira e Melo (2008) investigaram a produção científica com foco em empresas familiares e concluíram que é necessária a expansão de pesquisas no país acerca de empresas familiares.

As micro e pequenas empresas, cada vez mais, mostram sua importância e destaque no cenário econômico brasileiro. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), o ano de 2020 foi recorde em empreendedorismo. Em Minas Gerais, o número de abertura de novas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) foi 1,31% maior em relação ao mesmo período de 2019 (SEBRAE MG, 2020). Apesar da grande evolução registrada no período, os números referentes ao estado de São Paulo indicam que houve queda de 29,7% no faturamento real de 2020 em relação ao mesmo período de 2019 (SEBRAE SP, 2020). No estado de Minas Gerais, não foi diferente: cerca de 89% das MPEs foram afetadas negativamente pela crise da pandemia de COVID-19 e tiveram seus lucros e faturamentos reduzidos (SEBRAE MG, 2020).

Frente a crises de âmbito global, tais como a crise da pandemia de COVID-19, espera-se que as empresas busquem a sobrevivência e a vantagem competitiva por intermédio da elaboração de estratégias organizacionais adequadas às demandas impostas pelo mercado. Nesse cenário de formulação de estratégias, a presente pesquisa norteou-se pela seguinte pergunta: *Como se dá o processo de formulação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte de artigos automotivos em Montes Claros-MG na busca de sobrevivência e vantagem competitiva?* A fim de responder a esse problema de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo geral avaliar o processo de formulação da estratégia de uma empresa familiar de pequeno porte de artigos para borracharia no município de Montes Claros-MG. O referido objetivo geral visou compreender a dinâmica do processo de formulação de estratégias, bem como os fatores (internos e externos) que interferem nesse processo. Subsidiando o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: avaliar a presença de estratégias deliberadas na empresa; avaliar a presença de estratégias emergentes na empresa; identificar os principais responsáveis pela elaboração de estratégias na organização sob

análise; e identificar com qual das escolas de formulação de estratégias o perfil estratégico da empresa tem maior aderência.

Segundo o Sebrae (2016), em empresas de pequeno porte, é bastante comum a presença de familiares na formação da sociedade ou como colaboradores. A pesquisa realizada por Pessoa (2017) identificou que, do total de 6.617 participantes do estudo, sendo os mesmos Microempreendedores Individuais (MEIs), proprietários de microempresas e de empresas de pequeno porte, 52% se configuram como empresas familiares. Segundo o referido autor, essas empresas possuem, como característica principal, a presença de membros familiares na organização, tanto nos setores estratégicos, como operacionais, exercendo certo nível de influência.

Se levados em consideração os setores econômicos, observa-se que 39% das empresas industriais são familiares, 38% o são no ramo comercial e 35% o são no setor de serviços. Na construção civil, as microempresas correspondem a 35% das organizações do setor no país (PESSOA, 2017). Nesse sentido, levando-se em consideração a substancial representatividade de empresas familiares no Brasil, tornam-se importantes investigações que explorem, em profundidade, o processo particular de formulação de estratégias das mesmas, em especial em momentos de crise como a provocada pela pandemia de COVID-19.

O município de Montes Claros, onde se localiza a empresa tomada como unidade de análise, situa-se ao norte do estado de Minas Gerais e é considerado o segundo maior entroncamento rodoviário do país, tendo em vista que interliga variadas regiões brasileiras por meio das rodovias federais 135, 365, 251 e 122. Adicionalmente, caracteriza-se por ser um polo industrial, apresentando diversas empresas nacionais e multinacionais, o que torna evidente a existência de uma grande demanda de serviços e produtos voltados a essas atividades (MONTES CLAROS, 2020).

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2020), o estado de Minas Gerais se destacou na abertura de empresas no setor de Indústria, obtendo um aumento de 13% em relação ao ano de 2019. No setor de comércio, o aumento foi de 0,68% em relação ao mesmo período de 2019. Outro destaque do estado foi a geração de emprego, no mês de setembro de 2020, em todos os setores, exceto o de agropecuária. Vale destacar que, apesar dos bons resultados apresentados, a crise provocada pela pandemia do novo corona vírus deixou um saldo negativo, levando-se em conta os nove primeiros meses do ano de 2020 (SEBRAE MINAS GERAIS, 2020).

A importância da região norte-mineira e da infraestrutura logística montesclarenses se evidenciam ao se observarem, especialmente, os dados do setor que lida com reparos do modo de transporte automotivo. De acordo com os dados da Fundação João Pinheiro (FJP), por meio da ferramenta *DataViva Beta*, a atividade econômica de comércio de peças e acessórios para automóveis na microrregião de Montes Claros-MG é a 16ª em número de empregados. Na referida microrregião, há um total de 289 estabelecimentos que trabalham no comércio de peças e acessórios para automóveis, sendo que, destes, 93,9% situam-se no município (272) (FJP, 2020).

Tendo em vista a elevada concorrência e geração de riqueza do setor e a localização geográfica onde a empresa familiar sob análise atua há mais de trinta anos no mercado regional com artigos de borracharia, torna-se relevante avaliar o processo de formulação de estratégias empresariais, de forma a se destacarem os meios que garantem a sua sobrevivência na região. Os resultados do presente estudo apresentam implicações teóricas, ao gerar reflexões acerca do processo de formulação de estratégias em empresas familiares de pequeno porte, as quais podem ser dialogadas com achados de estudos similares prévios, contribuindo para o aprofundamento teórico concernente a essa temática específica. Ademais, os resultados do presente estudo também apresentam implicações gerenciais, uma vez que os mesmos poderão ser analisados pela empresa estudada e por gestores de empresas de mesmas características, subsidiando ajustes estratégicos em busca de vantagem competitiva. Segundo Rocha, Braido e Haberkamp (2017), aproximar as perspectivas de gestão estratégica e de empresas familiares representa uma oportunidade real de compartilhamento de ideias e de discussão teórica, reforçando o amadurecimento dessas áreas de pesquisa.

Este estudo divide-se em cinco seções. A primeira, a presente seção introdutória, destaca a questão norteadora da pesquisa, seus objetivos e justificativa. A seguir, apresentar-se-á a fundamentação teórica do estudo, aprofundando a temática da formulação de estratégias, a qual servirá de base para a discussão dos resultados empíricos. Terceiro, serão expostos os procedimentos metodológicos da pesquisa, tal como a sua caracterização, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados. Logo após, apresentar-se-ão os resultados empíricos do estudo, os quais serão discutidos à luz da literatura e, por fim, na última seção, serão feitas considerações finais, expondo as limitações da pesquisa, as reflexões por ela levantadas e a sugestão de estudos ulteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relação entre estrutura organizacional e estratégia organizacional

A estrutura de uma empresa reflete-se nos sistemas e métodos que a mesma adota e desenvolve. A escolha da estrutura organizacional depende de variados fatores, e, certamente, de seus objetivos e estratégias: “a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para se alcançar as situações almejadas pela empresa” (OLIVEIRA, 2006, p. 63). As estruturas organizacionais tratam-se de um mecanismo que se configura por variados processos e coalizões, que são decorrentes “da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 69).

De acordo com Marks (2008, p. 66), é comum que as organizações se apoderem de diferentes maneiras de estruturar as empresas, conseguindo, assim, “dinamizar o processo decisório, tornando-o mais competitivo, além de, é claro, adequar a empresa ao mercado em que está inserida”. Nesse sentido, torna-se de grande importância a existência de uma arquitetura organizacional, estabelecendo-se “um conjunto de diretrizes da estrutura organizacional, que orientam as ações da empresa para pôr em prática uma determinada estratégia” (MARKS, 2008, p. 31). Consideram-se, assim, todas as características e recursos do negócio, como o ambiente, o planejamento, as relações, as instalações, entre outros fatores que influenciem no seu desempenho.

As estruturas organizacionais, quando possuem formas claras e definidas, garantem que se estabeleça certa conjugação com os objetivos das empresas, maior percepção quanto aos papéis de cada um dos colaboradores, gestão aberta da informação, independentemente da hierarquia, entre outros benefícios (OLIVEIRA, 2006).

Para Marks (2008), existem, ainda, duas tipologias gerais de estruturas organizacionais: as estruturas tradicionais e as estruturas inovativas, sendo que a primeira possui, como particularidade, as decisões e poderes mais concentrados e baixa participação dos colaboradores. Já as estruturas inovativas fortalecem as relações interpessoais, estratégias competitivas e a coalizão entre os colaboradores e o seu público-alvo.

Existem, ainda, outros modelos de estrutura organizacional, de acordo com Marks (2008): (i) Estruturas celulares, que são dispostas de acordo com os processos desenvolvidos pelas organizações; (ii) Estruturas de “Triplo I”, que, segundo Marks (2008, p. 71) “cria o conceito de que a soma da Inteligência, da Informação, e das Ideias resulta em valor agregado”; e (iii) Estruturas em Trevo, que permite que a empresa incorpore diversos conceitos estruturais, visando integrar e flexibilizar seus processos, estruturando-se em forma de pétalas, como um trevo: o núcleo de trabalhadores permanentes, o pessoal subcontratado, o autoatendimento e os grupos de trabalhadores flexíveis.

As estruturas organizacionais, conforme Oliveira (2006), possuem duas naturezas: formais ou informais. Porém, estabelecer uma diferenciação unânime entre essas duas organizações é dificultoso, uma vez que, até certo ponto, ocorrem similaridades entre organizações formais e informais. Para Witt (1969, p. 206), as estruturas formais ocorrem de forma expressa, por meio de regulamentos, ao passo que, nas informais, os comportamentos são regulados pelos próprios indivíduos “por meio de comentários, zombarias, reprovações, elogios etc.”. Outro ponto de encontro nessas duas naturezas de estrutura organizacional tange à comunicação entre os colaboradores - também chamada de rede de informações -, sendo mais ágil nos grupos informais, por conta que essas acontecem de forma diária, diferente das formais, que se baseiam em meios técnicos, regulamentados, ou por meio de reuniões (WITT, 1969).

Oliveira (2006) argumenta que as estruturas formais, que são as principais fontes de estudos organizacionais, são aquelas que existem de maneira formalizada, simbolizada, principalmente, por meio do uso de organogramas.

Em relação aos organogramas, Marks (2008) salienta a existência de Estruturas Simples, sendo o mais arcaico modelo organizacional, também conhecido como Linear, Hierárquico ou Militar. Nesse tipo de estrutura, que possui origem na força militar antiga, “constam os cargos e respectivas subordinações, ou seja, quem manda e quem obedece. A sua principal característica é a rígida hierarquia” (MARKS, 2008, p. 18). Por outro lado, existem, também, as Estruturas Colegiadas, que são órgãos que possuem como característica a presença de conselhos, reunindo representantes para debater assuntos específicos na organização. Nessa mesma perspectiva, Marks (2008, p. 121) enfatiza que as empresas podem se caracterizar como sendo mecanicistas ou orgânicas: “será mecanicista se o conjunto estrutura e administração for tradicional e rígido; por sua vez, será orgânica se esse conjunto for inovador e flexível”.

Apesar de clara a interrelação entre a estrutura organizacional e a estratégia organizacional, é importante destacar que alguns autores afirmam que a estrutura segue a estratégia (ex.: HREBINIAK, 2006), já outros demonstram que a estrutura organizacional é que define a estratégia (ex.: CERTO; PETER, 2005). Há, ainda, pesquisas as quais concluem que a estrutura e a estratégia se influenciam de forma recíproca no ambiente organizacional (ex.: KICH; PEREIRA, 2011).

2.2 Estruturas informais nas organizações

As estruturas informais nas organizações se caracterizam por não possuírem necessidade de regulamentação. Esse tipo de estrutura se fortalece a partir das relações interpessoais, as quais surgem a partir da convivência entre os colaboradores das empresas: “surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma” (OLIVEIRA, 2006, p. 65). Nesse sentido, os modelos informais prezam pelos colaboradores e suas inter-relações, enquanto, nas formais, preocupa-se, primordialmente, com a figura da hierarquia e com a formalização de responsabilidades.

De acordo com Marks (2008), os grupos informais surgem pela espontaneidade nos negócios, apoiando-se, principalmente, em negócios orgânicos: “empresas bem pequenas, em muitos casos, funcionam totalmente como um grupo informal” (MARKS, 2008, p. 129). Oliveira (2006) destaca que a existência de grupos informais decorre de três fatores: o primeiro se deve ao fato de os grupos sentirem necessidade de estreitamento de seus laços culturais; o segundo se deve pela necessidade de tornar a comunicação mais expansiva entre os colaboradores; e o último, a necessidade de controle social, permeado de regulações comportamentais entre os membros do grupo.

De acordo com Oliveira e Teixeira (2006), diante das intensas exigências e tributações, a informalidade também se faz presente nas microempresas informais, de forma a não possuírem meios legais de comprovação de suas atividades. Para os autores, as microempresas brasileiras simbolizam uma tipicidade que é inerente ao país ao burlar alguns trâmites formais: “pequena, informal e familiar. O ‘jeitinho’ é a maneira original que tem o brasileiro de harmonizar a regra jurídica e as práticas da vida diária” (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2010, p. 4).

Segundo o Sebrae (2016), dentre os principais pontos fortes das empresas familiares estão a sua capacidade operacional flexível, com decisões mais homogêneas e pontuais; as fontes de sua formação de capital intelectual e financeiro; o relacionamento interpessoal; a objetividade; a confiança, dentre outros. Já os pontos fracos decorrem de questões geracionais da organização. Na primeira geração, que conta com a presença do seu fundador, é comum que as relações profissionais e pessoais se coexistam no ambiente, bem como o aparecimento da intuição ao invés da racionalidade nas decisões, modelos de gestão autoritários e arcaicos, regimes de trabalho inflexíveis e exclusivos da equipe, interferência de questões pessoais e afirmação da influência hierárquica sobre os demais. Nesse sentido, Oliveira e Teixeira (2006, p. 4) afirmam que “ele [fundador da empresa] pode governar o trabalho, pois é quem oferece o emprego, e pode controlar as reivindicações dos empregados, pois apela para a moralidade das relações pessoais”.

Na segunda geração da família, o Sebrae (2016) destaca algumas de suas características: a empresa tende a ter maior dificuldade quanto à capacidade de se ajustar às demandas do mercado; não se planejam, visando ao futuro empresarial; aparecimento de conflitos dos membros familiares e demais colaboradores, com menor compromisso; uso equivocado do capital empresarial pelos herdeiros, entre outros. Ainda se destaca a formação e o preparo de sucessores em lidar com as questões da empresa, de forma que pode “implicar menor tempo de vida para as empresas familiares” (MOREIRA; ALTAF; TROCCOLI, 2016, p. 139).

As organizações com estrutura informal possuem algumas vantagens, como aponta Oliveira (2006): possuem agilidade na tomada de decisões, é motivadora e integradora, viabilizam a promoção de interesses e grupos comuns, entre outros. Já os pontos negativos desse tipo de estrutura compreendem a diminuição da comunicação entre gestores; perda do controle da situação vivenciada pela empresa; além de ficarem suscetíveis a conflitos entre colaboradores (OLIVEIRA, 2006).

2.3 Estratégias empresariais

Segundo Porter (1996, p. 5), a estratégia “é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de diferentes atividades” de forma a se “fazer escolhas de posicionamento competitivo. A essência da estratégia é decidir o que não fazer” (p. 7).

Porter (1996) destaca a dificuldade dentro do sistema organizacional de se separar o que seria uma estratégia de uma operação. O autor chama a atenção da comum

substituição das estratégias empresariais por modelos e técnicas de gestão, como o *benchmarking* e a reengenharia organizacional. Nesse sentido, embora sejam importantes, complementam-se, de forma a possuírem suas especificidades, em se obter vantagem competitiva no mercado: “eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais [...] (já) posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente” (PORTER, 1996, p. 2).

De acordo com Marks (2008, p. 26), configuram-se como estratégia de negócios os meios pelos quais “a administração de uma empresa a conduz, considerando o ambiente externo, principalmente os concorrentes e clientes, visando à obtenção de resultados favoráveis para os respectivos negócios”. Nessa perspectiva, o autor destaca, ainda, a importância das questões estratégicas, como sendo indagações relativas à competição destas no mercado, como tecnologias, produtos, entre outros. Ainda se destacam os debates estratégicos nas organizações, como “ações da concorrência, ameaças e oportunidades no mercado e comportamento do consumidor” (MARKS, 2008, p. 26).

Estratégias são importantes meios para que organizações possam se manter competitivas no mercado. Porter (1996) enfatiza esse posicionamento como meio de gerar valor. O posicionamento estratégico, por sua vez, pode ocorrer de três maneiras: por meio da variedade, perpetuando a inserção de uma grande quantidade de produtos diversos ou serviços no mercado; baseado nas necessidades, que busca satisfazer as demandas de determinados consumidores ou segmento; e, por fim, baseado no acesso desses produtos e serviços de forma diferenciada aos consumidores, de acordo com suas necessidades. Esses posicionamentos podem agir em conjunto ou de forma justaposta (PORTER, 1996).

Por meio do estudo de Melo, Pimenta e Piatto (2010), observa-se que, a partir da visão de diferentes autores clássicos, uma estratégia pode ser descrita como um processo de desenvolvimento empresarial, partindo de diferentes perspectivas, diferenciando-se quanto aos objetivos organizacionais, à visão de mercado, à estrutura de trabalho e à relação com a rede de pessoas. Adicionalmente, os referidos autores salientam que

[...] a escolha da estratégia deve ser o passo subsequente a um criterioso diagnóstico ambiental. Conhecidas as possibilidades de atuação, impostas pelo ambiente, a empresa parte para o “conhece-te a ti mesma”, como forma de identificar as próprias potencialidades e limitações (MELO; PIMENTA; PIATTO, 2010, p. 09).

As abordagens estratégicas derivam-se de quatro escolas teóricas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. A primeira traduz a racionalidade e o lucro como objetivo principal. A segunda trata da sobrevivência empresarial como um mérito, isto é, uma seleção das que possuem maior “musculatura” empresarial. A terceira trata-se da ideia da autoaprendizagem organizacional, ou seja, as empresas passam por um processo de renovação constante. Por fim, o modelo sistêmico pondera que as empresas se caracterizam a partir da realidade socioeconômica e mercadológica (MELO; PIMENTA; PIATO, 2010).

Para as organizações, há uma variedade de estratégias que podem ser aplicadas: estratégias competitivas, em que se tem a aplicação de produtos e serviços que possuem traços determinísticos, de forma a se distinguir do que já existe no mercado; estratégias de diversificação; estratégias de alianças e parcerias; estratégias de expansão e corporativas genéricas, que promovem uma série de qualidades relativas tanto ao relacionamento com os consumidores, à sua forma de intervenção, desembaraço, novos perfis de profissionais e clientes, entre outros (COSTA; FISCHMANN; SILVA, 2008).

Por fim, a estratégia, em seu contexto macro administrativo, abrangendo diversas áreas do conhecimento, resume-se, basicamente, aos efeitos de controle e análise, compreendendo o seu ambiente e a sua manutenção no mercado (CALDEIRA *et al.*, 2009). Já como ensino acadêmico, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33), a estratégia ganhou destaque desde meados de 1980, porém, o costume é adotar uma abordagem maquinista, com fórmulas de “formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata”.

2.4 Escolas de formulação do pensamento estratégico

No contexto empresarial, a administração estratégica é um desafio contínuo para administradores. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) revolucionaram o cenário empresarial, propondo seus pensamentos de planejamento estratégico, ao descreverem a existência de dez escolas estratégicas, sendo cada uma delas um processo específico: a de Design (*concepção*), Planejamento (*formalidade*), Posicionamento (*analítico*), Empreendedora (*visionário*), Cognitiva (*mental*), Aprendizado (*emergente*), Poder (*negociação*), Cultural (*coletivo*), Ambiental (*reativo*) e de Configuração (*transformação*). Os autores destacam que as escolas de Design, Planejamento e de Posicionamento se preocupam mais com a estratégia criada do que com a maneira como

as mesmas se desenvolvem, inserindo-se na categoria *Prescritiva*; já as outras seis escolas se atentam, principalmente, com a formulação dessas estratégias, inserindo-se, então, na categoria das *Descritivas*. Por fim, há, ainda, a escola de *Configuração*, que se caracteriza por ser integrada com todas as outras, unindo características de formulação e de processos transformadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os autores indicam que, esquivando-se das diferentes definições das escolas estratégicas, essas características podem ser agrupadas em apenas cinco grupos (conhecidos como *cinco P's estratégicos*): 1) *Plano* (o que a empresa pretende realizar por meio da definição de diretrizes); 2) *Padrão* (consistência gerada ao longo do tempo que mantém a organização firme no alcance de seus objetivos, mantendo o que vem dando certo); 3) *Posição* (a forma como a organização aloca, escolhe, prioriza seus produtos/serviços em determinados mercados); 4) *Perspectiva* (uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas, criando valores únicos que fazem ela ser diferente de seus concorrentes); e 5) *Pretexto* (um truque, uma manobra que engane o seu concorrente) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Esses agrupamentos possuem, também, uma perspectiva alicerçada nas Escolas Estratégicas, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1. Aderência das Escolas Estratégicas aos cinco Ps da Estratégia

P's	Plano	Posição	Perspectiva	Padrão	Pretexto
Escola	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Aprendizado	Poder

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

De acordo com Melo, Pimenta e Piato (2010), nas etapas de formulação do planejamento estratégico, são descritas as características e uma diversidade de concepções que envolvem a cultura empresarial, a razão de a mesma existir, seus valores, projetos, disciplina das ações dos colaboradores, entre outros, de forma a

[...] se alcançar, de modo mais eficaz e efetivo, o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços pela empresa. Para a execução do planejamento empresarial, é necessário o comprometimento e a participação de toda a organização (MELO; PIMENTA; PIATO, 2010, p. 78)

A seguir, serão diferenciadas as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes, as quais compõem a perspectiva processual de Mintzberg (1978) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a qual assevera que a formulação de estratégias organizacionais decorre da articulação de dois tipos de estratégia: as deliberadas

(formuladas, previamente, por meio de um processo formal) e as emergentes (formuladas por meio de um processo informal, no cotidiano dos atores organizacionais).

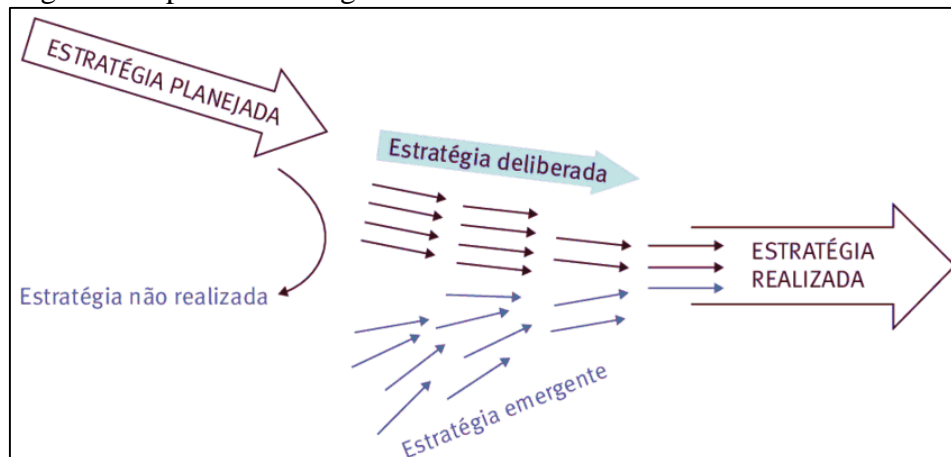
2.5 Estratégias deliberadas e emergentes

As estratégias são grupos de ações que norteiam as organizações. Essas dinâmicas, em geral, não são estáticas, tampouco singulares: a diversidade é essencial, diversificando-se a partir dos níveis e áreas de atuação dentro das empresas. Nesse sentido, as estratégias da área de marketing e do setor de produção, por exemplo, não devem ser, necessariamente, iguais, porém devem estabelecer certa conexão entre si. Nessa perspectiva, fazendo-se alusão aos pensamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia empresarial também leva em consideração as ações que tiveram expectativa de ocorrerem e aquilo que, de fato, aconteceu.

Por outro lado, as estratégias emergentes se configuram por admitirem que forças externas ao ambiente influenciam as estratégias organizacionais, em um processo dinâmico, de modo a influir em ações que não foram, necessariamente, pretendidas anteriormente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essas forças, que podem conduzir os rumos estratégicos organizacionais, podem, também, ser oriundas de dentro da própria organização, como os valores e as atitudes dos gerentes, influenciando na adoção de novas ações, mesmo que de forma involuntária. Por outro lado, os referidos autores admitem que essas estratégias, não necessariamente, apresentam-se de forma exclusiva dentro das organizações: “poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

De acordo com Caldeira *et al.* (2009), as estratégias apresentam-se em um sistema de processo continuado, de forma que se torna perceptível um arquétipo sucessivo de comportamentos. Na perspectiva dos referidos autores, as estratégias factuais e legitimadas passam por um processo esquemático, em que podem sofrer alterações ao longo do tempo – emergentes – ou se manterem a partir do que se foi pretendido inicialmente, como mostra a Figura 1:

Figura 1. Tipos de estratégias



Fonte: Schardong e Diehl (2016, p. 81).

2.6 Estudos anteriores

Souza *et al.* (2009), em pesquisa realizada em uma Instituição de Educação Superior privada do Espírito Santo, com o intuito de entender seu processo de formulação estratégica, identificaram a presença de estratégias híbridas com predominância de estratégias deliberadas, uma vez que a referida instituição precisa seguir regulamentações impostas pelo Estado, ainda que sua entidade mantenedora seja responsável por sua estrutura e controle.

Toledo *et al.* (2009) realizaram um estudo na empresa Petrobras, com o objetivo de observar e identificar a presença de estratégias que se formam deliberadamente ou não, por intermédio de entrevistas com membros integrantes do corpo gestor que participam ativamente do processo de formulação e implementação de estratégias. Os referidos autores identificaram que as estratégias realizadas pela empresa surgem não somente de um processo intencional, regular e formal de planejamento, mas também emerge de sugestões e ações espontâneas dos colaboradores de diversos níveis hierárquicos como produto de sua experiência e vontade de colaborar com a melhoria do desempenho organizacional. Com o aprofundamento ao tema foi possível constatar que, após a necessidade de planejamento futuro orientada pelo Comitê de Negócios da instituição, as estratégias surgem de modo colaborativo a partir de projetos sugeridos pelos membros de organização em diversos níveis hierárquicos na busca pela melhoria dos processos organizacionais. Contudo, as estratégias emergentes surgem a partir das necessidades, provocando adaptações conforme as situações vivenciadas.

Gabrich e Castro (2013) buscaram examinar, em duas empresas de ambientes distintos, a dinâmica do surgimento de estratégias emergentes em organizações que fazem uso de processos deliberados de formulação estratégica. Por meio do estudo, foi possível evidenciar que as experiências decorrentes dos ambientes interno e externo têm papel fundamental na incorporação dos dois modelos estratégicos para que haja o aproveitamento de oportunidades. Outro ponto relevante apontado pelos autores é que a flexibilidade da arquitetura organizacional favorece o surgimento e consolidação das estratégias emergentes. Em outras palavras, os autores concluíram que quanto mais restrito o escopo da estratégia deliberada e quanto mais rígida a estrutura organizacional, maior o grau de dificuldade para a emergência e a consolidação de estratégias emergentes.

Melo, Pimenta e Piato (2010) investigaram, por meio de entrevistas em profundidade com executivos, o processo de formulação de estratégias em uma organização de grande porte (o maior grupo atacadista da América Latina à época) e identificaram que a mesma possui aderência à Escola Clássica, à de Planejamento e à de Design, tendo em vista o uso da racionalidade no que tange aos aspectos estratégicos e de planejamento, bem como pelo uso instrumental de técnicas e planos tradicionais de gestão, como a análise SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC) e orçamento matricial.

Nos estudos de Costa, Fischmann e Silva (2008), em oito secretarias de turismo do poder público municipal, foi possível observar, por meio de entrevistas semiestruturadas, a aderência de mais de uma escola estratégica nas mesmas. Porém, algumas secretarias não possuem meios claros de determinação das estratégias a serem estabelecidas, embora utilizem recursos metodológicos característicos de cada Escola, no que tange ao posicionamento, na percepção e gestão a partir da cognição dos dirigentes. Nas secretarias estudadas, percebeu-se a presença, principalmente, dos ideais oriundos da Escola de Design, de Aprendizado, de Poder e a Cognitiva.

O estudo de Moreira, Altaf e Troccoli (2016), em uma empresa familiar, apresentou especificidades no que tange à influência do colaborador-família e de seus valores no processo de sucessão dentro da organização, destacando que a responsabilidade de elaborar estratégias recai, normalmente, sobre o herdeiro. Os resultados indicaram a formação profissional dos gestores como uma das ações mais pontuais que devem ser efetuadas.

Em estudo acerca da gestão estratégica em empresas familiares, Rocha, Braido e Haberkamp (2017) asseveram que, mesmo existindo interesses particulares - individuais ou de uma ou mais famílias sócias - em empresas familiares, o consenso sobre

os objetivos comuns a serem alcançados se sobrepõe aos interesses das partes envolvidas. Consequentemente, torna-se necessária a formulação e a implementação de estratégias para orientar os esforços dos profissionais e acompanhar o progresso da empresa na direção definida, principalmente em uma visão de perpetuidade.

Terence (2002) concluiu que fatores comportamentais, contextuais e estruturais impactam o planejamento estratégico de empresas familiares. Segundo o autor, isso se dá, talvez, pelo fato de que os proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do processo de gestão estratégica da empresa, enquanto que, em empresas não familiares, as influências ocasionadas pela participação dos profissionais nesse processo são menores.

Tendo aprofundado teoricamente acerca da formulação de estratégias organizacionais e levantado os achados de estudos concernentes à temática, serão apresentados, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a presente pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, haja vista que se constituiu um estudo profundo de um fenômeno (GIL, 2008), a saber o processo de formulação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte que comercializa artigos de borracharia há mais de trinta anos na cidade de Montes Claros-MG.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracterizou como descritiva e exploratória, em virtude de ter descrito e explorado características do processo de formulação de estratégias da empresa analisada. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

No tocante à abordagem do problema, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, pois os dados empíricos coletados foram analisados de forma interpretativa, sem necessidade de métodos e técnicas estatísticas (KAUARK *et al.*, 2010), discutidos à luz da teoria acerca da temática de formulação de estratégias organizacionais.

Na realização de pesquisas envolvendo estratégias empresariais, de acordo com Caldeira *et al.* (2009), é necessário se atentar ao fato de que, nesse tipo de atividade, desafia-se o pesquisador em associar as características buscadas que podem ser consideradas, de fato, uma estratégia.

3.2 População e amostragem

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo de prestação de serviços e comercialização de itens automotivos. A mesma atua há trinta anos em Montes Claros-MG. A referida organização possui uma equipe composta por nove colaboradores, sendo um sócio proprietário, um gerente geral, dois vendedores externos, dois auxiliares administrativos, dois balconistas e um borracheiro.

Considerando que a temática principal do estudo – estratégias deliberadas e emergentes – apresenta natureza essencialmente gerencial, adotou-se a amostragem não probabilística por julgamento ou intencional, tendo sido escolhidos para serem entrevistados o sócio proprietário da empresa e o seu gerente geral, os quais representam

o bom julgamento da população de interesse da pesquisa acerca da temática (KAUARK *et al.*, 2010). Em outras palavras, foram escolhidos para serem entrevistados aqueles indivíduos que participam de forma ativa do processo de formulação de estratégias da empresa analisada, procedimento idêntico ao adotado em estudos empíricos anteriores (ex.: TOLEDO *et al.*, 2009).

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para viabilizar a coleta de dados junto aos sujeitos pesquisados, elaborou-se um roteiro semiestruturado de entrevista., de forma a se identificar como ocorre o processo de formulação de estratégias da organização, além dos fatores intervenientes. O referido roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa (APÊNDICE A) foi adaptado de Gabrich (2007). O roteiro de entrevista adaptado é composto por 04 (quatro) partes: a primeira dedica-se à coleta de dados de identificação do entrevistado; a segunda apresenta 03 (três) perguntas relativas a Estratégias Deliberadas; a terceira é composta por 02 (duas) perguntas relativas a Estratégias Emergentes; e a quarta apresenta 02 (duas) perguntas concernentes aos principais responsáveis pela formulação de estratégias. Dessa maneira, foram agregados dados da empresa, o perfil dos profissionais, e, principalmente, as estratégias que são adotadas pela empresa no seu contexto.

A primeira entrevista foi realizada no dia 07 de janeiro de 2021 com o gerente geral da empresa sob análise. O referido entrevistado tem 47 anos, atua na empresa há 10 anos, é graduado em Ciências Contábeis e apresenta pós-graduação *lato sensu* em Auditoria. A segunda entrevista foi realizada no dia 04 de fevereiro de 2021 com o proprietário da empresa, de 77 anos, o qual fundou a organização sob análise há 30 anos e apresenta como escolaridade máxima o ensino médio.

Anteriormente à aplicação da entrevista aos participantes, o seu objetivo principal foi explicado, bem como o porquê de sua realização. A aplicação da entrevista foi realizada de forma individual, por intermédio de gravação de áudios do aplicativo WhatsApp, pedido feito pelos próprios entrevistados, para garantir distanciamento social em um período pandemia de COVID-19. O tempo aproximado de cada entrevista foi de 60 minutos para o proprietário e 50 minutos para o gerente.

3.4 Tratamento e análise dos dados

As entrevistas gravadas por intermédio de áudios do aplicativo WhatsApp, foram, inicialmente, transcritas em arquivos Microsoft Word, para, em seguida, aplicar-se a técnica qualitativa de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011), consiste no emprego de ferramentas analíticas de materiais textuais, a fim de possibilitar a construção de indicadores, além de gerar conhecimentos. De forma a se obter um processo sistemático de análise das informações, a Análise de Conteúdo foi realizada em três fases, tomando, como referência, as orientações de Bardin (2011): i) Pré análise, momento em que se realizou uma leitura flutuante do material coletado (entrevistas transcritas); ii) Exploração, fase em que se agruparam respostas semelhantes, bem como se contrapuseram os pareceres do sócio proprietário e do gerente geral; e iii) Tratamento, momento em que se realizou o entrecruzamento teórico-empírico, isto é, os dados foram analisados frente ao referencial teórico e estudos anteriores.

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p. 732), nas produções envolvendo o campo da administração, torna-se evidente a existência de uma busca crescente pela Análise de Conteúdo como forma de se examinarem os dados de pesquisas qualitativas, de forma que a “importância da Análise de Conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados do presente estudo serão apresentados por meio do entrecruzamento do ponto de vista do gerente geral da empresa e do ponto de vista do proprietário da empresa, bem como por meio do entrecruzamento teórico-empírico, isto é, da interpretação das falas dos entrevistados à luz da teoria acerca do processo de formulação de estratégias organizacionais e à luz de estudos anteriores relativos ao tema. Esta seção subdivide-se em 05 (cinco) seções: análise de estratégias deliberadas, análise de estratégias emergentes, principais responsáveis pela elaboração de estratégias, aderência da empresa analisada a escolas de formulação de estratégias e, por fim, nuvem de palavras, representando o conteúdo das entrevistas realizadas.

4.1 Análise de estratégias deliberadas

Inicialmente, em busca de detectar, na empresa sob análise, a aplicação de estratégias deliberadas, isto é, aquelas que são formuladas por intermédio de um processo formal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), os entrevistados foram questionados se a empresa à qual estão vinculados apresenta um processo de formulação de estratégia que se dá, por exemplo, pela elaboração de um plano estratégico. As respostas do gerente geral e do proprietário da empresa se mostraram convergentes, apontando para a ausência de estratégias deliberadas, como se explicita em alguns trechos de suas falas.

É uma microempresa de origem familiar. Ela não tem essa cultura de formulação de plano estratégico. Todas as ações foram, ao longo do tempo, implementadas pelos proprietários, que acho que eles já vieram trazendo as experiências de quando ainda eram funcionários em outras empresas e foram aplicando e um determinado tempo e, ao logo do tempo, aplicando e aprimorando essas experiências e aplicando na empresa, mas, assim, um plano formal escrito estratégico não tem (GERENTE, 2021).

Tem estratégia não, plano estratégico não tem, eu vivo o dia de cada dia, a gente... surge alguma coisa a gente resolve e tal...desse jeito (PROPRIETÁRIO, 2021).

Além da ausência de estratégias deliberadas, infere-se, pela fala do gerente geral, a forte influência do proprietário da empresa nas ações tomadas pela organização ao longo do tempo: “Todas as ações foram, ao longo do tempo, implementadas pelos proprietários”. Em estudo com empresas familiares, Terence (2002) destaca que os proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do

processo de gestão estratégica da empresa, enquanto que, em empresas não familiares, as influências ocasionadas pela participação dos profissionais nesse processo são menores. Segundo o Sebrae (2016), uma das características principais de empresas familiares de pequeno porte é que não se planejam, visando ao futuro empresarial.

A despeito da ausência detectada de estratégias deliberadas na organização sob análise, os entrevistados foram solicitados a exporem a sua opinião acerca da elaboração de um plano estratégico para uma empresa. Paradoxalmente, mesmo não colocando em prática estratégias deliberadas, os respondentes destacaram a importância desse tipo de estratégia.

É uma coisa importante porque aí você, é ... a partir desse plano, você pode, é ...lá na frente, você pode comparar o que foi feito com o que foi planejado, se foram alcançados os objetivos ou não, onde foi errado, onde pode ser melhorado, é importante, no meu ponto de vista, um plano estratégico para poder ter um norte, ter uma noção e você comparar com a real situação da empresa (GERENTE, 2021).

É que você tendo um plano, um plano estratégico, fica mais fácil para você trabalhar; fica mais fácil, só que eu não montei no começo e deixei (PROPRIETÁRIO, 2021).

Interpretativamente, haja vista que o gerente geral considera importante um plano estratégico para que a empresa tenha “um norte”, infere-se que a organização sob análise não apresenta um rumo estratégico, ao menos do ponto de vista formal, pela ausência desse tipo de plano. O proprietário, por sua vez, embora reconheça que o plano estratégico torne o trabalho mais fácil, contraditoriamente nunca o implementou. Ademais, pode-se inferir que a não formação na área administrativa faz com que o gerente geral e o proprietário, mesmo afirmando a importância e vantagens de se elaborar um plano estratégico, apresentem dificuldades em operacionalizar esse tipo de plano, isto é, a falta de conhecimento técnico mais profundo acerca de ferramentas de planejamento pode impedir que as mesmas sejam colocadas em prática.

Aprofundando as formas de se colocar em prática ferramentas de planejamento formal, associadas a estratégias deliberadas, os entrevistados foram questionados acerca dos instrumentos utilizados na organização para alcance de seus objetivos. Nesse item, os entrevistados foram questionados se faziam uso de ferramentas formais de nível estratégico (ex.: Análise SWOT), de nível estratégico-tático (ex.: *Balanced Scorecard – BSC*) e de nível operacional (ex.: orçamentos, projetos, procedimentos operacionais padrão). Pelas falas dos entrevistados, ficou clara a baixa

presença ou quase ausência de ferramentas formais que auxiliam no alcance de objetivos organizacionais.

As ferramentas utilizadas pela empresa são...na verdade, são ferramentas práticas mesmo. Na vivência, na experiência do proprietário, ele foi passando para os funcionários e elas vão sendo utilizadas no dia a dia; captação de clientes, manutenção de clientes, visitação, política de compra, de preços, de atendimento, isso aí foi tudo sendo desenvolvido na prática mesmo, não tem nenhum processo formal, nenhum...nada formalizado, tudo é vivência e prática mesmo (GERENTE, 2021).

Eu agendo tudo que a gente compra, e, pagando em dia ...fazendo pagamentos em dia, então ...é ... o que qualquer empresário precisa fazer para ter crédito né. Se não tiver crédito, não dá para trabalhar. E eu fiz foi isso, comprando a prazo e pagando direitinho as contas, e aí resolveu, até hoje eu tenho um crédito muito bom (PROPRIETÁRIO, 2021).

As respostas do gerente geral e do proprietário evidenciaram foco nas *atividades* exercidas pela empresa para alcançar seus objetivos e não no *como* elas são exercidas e planejadas, o que aponta para baixa aderência a estratégias deliberadas. Percebe-se que ambos destacaram *o que* precisa ser feito para se alcançarem os objetivos da empresa e não *a maneira* de se preparar para alcançá-los. Por exemplo, o gerente geral enfatiza, dentre outras, as atividades de captação, visitação e manutenção de clientes, como fatores importantes para o alcance dos objetivos da empresa, todavia, explicita que não há nenhum processo formal por trás dessas atividades: “nada formalizado”.

Semelhantemente, o proprietário destacou as atividades financeiras importantes para o alcance dos objetivos da empresa, tais como o pagamento em dia e a obtenção de crédito. Todavia, assim como o gerente geral, não mencionou um planejamento formal por trás dessas atividades. Ademais, ficou clara, mais uma vez, a intervenção do proprietário em atividades não apenas estratégicas, mas, também, operacionais da empresa: “Eu agendo tudo que a gente compra”.

A estratégia, em seu contexto macro administrativo, abrangendo diversas áreas do conhecimento, resume-se, basicamente, aos efeitos de controle e análise, compreendendo o ambiente da empresa e a sua manutenção no mercado (CALDEIRA *et al.*, 2009). Tendo em vista que o controle se trata da comparação entre o planejado e o realizado, pressupõe-se que não há controle efetivo das atividades exercidas pela organização sob análise, uma vez que as mesmas não são planejadas. Sem controle e análise, conforme apontam Caldeira *et al.* (2009), não há estratégia em seu contexto macro administrativo.

Neste ponto, questiona-se: sem estratégias deliberadas, como a empresa estudada tem se mantido no mercado há 30 anos? Nesse sentido, os entrevistados foram solicitados a expor as características importantes da empresa analisada para se manter no mercado durante tempo tão expressivo. As respostas dos dois entrevistados se mostraram convergentes, destacando a prática de visitação de clientes no norte de Minas Gerais e no Vale do Jequitinhonha como um aspecto importante de fidelização de clientes. O proprietário destacou, além da prática de visitas aos clientes em Montes Claros – MG e região, a pronta entrega como diferencial da empresa.

Agora, com relação a ...aos pontos fortes daqui com as das cidades da região que nós atendemos é ...um dos que eu destaco é a fidelidade da empresa, né, o compromisso que ela tem de seguir aquela rota, seguir aquele planejamento né, que é feito das viagens das visitas aos clientes [...] um dos pontos que eu acho mais forte é esse compromisso, que ela tem na data certa, na data combinada, ela está sempre lá, fazendo a visitação para o cliente (GERENTE, 2021).

A força que eu tenho é que eu tenho a venda pronta entrega na região. E a gente não falha de ir né, na época certinha, para todas as regiões que a gente faz, é o Norte de Minas e o Vale Jequitinhonha. Essa é a força (PROPRIETÁRIO, 2021).

É interessante observar que o gerente geral destacou, entre os fatores importantes para a empresa se manter no mercado durante 30 anos, “seguir aquele planejamento”. Esse trecho chama a atenção, uma vez que, nas questões anteriores da entrevista, os entrevistados foram categóricos em dizer que não há estratégias formais e nenhum planejamento formalizado. O planejamento ao qual se referiu o gerente geral trata-se do planejamento de viagens de visitas a clientes, uma espécie de roteirização. Assim, fica claro que, apesar de o planejamento de nível estratégico se mostrar ausente na empresa analisada, o planejamento operacional está presente, restringindo-se a uma atividade considerada importante para sobrevivência da empresa durante tempo tão expressivo.

A análise SWOT, proposta por Porter (1986), é uma ferramenta amplamente utilizada para elaboração de um planejamento estratégico organizacional. A matriz SWOT, do ponto de vista interno, analisa as forças e fraquezas da empresa e, do ponto de vista externo, analisa as oportunidades e ameaças, constituindo subsídios para elaboração de objetivos estratégicos. Mesmo que os entrevistados tenham afirmado que a empresa não apresenta estratégias formais (deliberadas) para conduzir os seus rumos, o gerente geral e o proprietário foram instigados a falarem acerca dos ambientes interno e externo

dentro dos quais a organização está inserida, pilares da análise SWOT. O propósito de instigá-los a discorrerem sobre o assunto foi, mormente, a possibilidade de que, mesmo não formalizando um plano estratégico, a empresa em questão pode, na prática e de maneira informal, preocupar-se com a análise de seus ambientes interno e externo.

Inicialmente, concernente ao ambiente externo, os entrevistados foram solicitados a discorrerem acerca das estratégias utilizadas pela empresa, na prática, para contornar ameaças (ex.: concorrência) e para aproveitar oportunidades (ex.: *e-commerce* em tempo de pandemia de COVID-19). No tocante às ameaças impostas pela concorrência, tanto o gerente geral quanto o proprietário enfatizaram que o esforço da empresa para se proteger contra a concorrência é manter o padrão de como as coisas são feitas, tendo como foco as atividades de visitação de clientes atuais e a busca de novos clientes. Também destacaram que o tempo de mercado da empresa é um diferencial competitivo frente à concorrência e um possível ponto levado em consideração pelos clientes na escolha da compra.

O proprietário da empresa, afirma a existência de ameaças externas, tais como o surgimento de novos concorrentes, destaca que os mesmos não conseguem se manter e, normalmente, saem do mercado em um ano ou seis meses. Fica claro, aqui, que a empresa se considera em uma posição confortável, no sentido de apenas buscar manter o que é feito, ou seja, não há preocupação com novas ações a serem tomadas no caso de ameaças externas de concorrentes.

O que buscamos fazer para neutralizar um pouco as investidas da concorrência ... é tentar manter né [...] visitas periódicas mensais, é feito um roteiro semestral das regiões [...] vendas de porta a porta, o carro da empresa sai com a mercadoria e vai fazendo essa roteirização [...] atendendo os clientes que já são clientes da empresa e porventura, também né, praticamente buscando novos clientes. O ponto forte da empresa que eu considero é ...no ambiente aqui interno é a longevidade dela né, é o tempo que ela já está atuando, é o padrão que ela mantém, é o atendimento que ela mantém, é ... isso aí tudo gera uma confiança no cliente e ele conta sempre com a empresa (GERENTE, 2021).

É ser pontual nas visitas, ter mercadoria, ter a mercadoria para vender e ser pontuais ...é um argumento muito bom que há mais de 30 ...há 30 anos já a gente faz a região, então é um argumento que a gente tem. Os concorrentes aparecem, vem, assim, um ano, meio ano, seis meses e somem... e nós estamos aí, firmes, então isso é um argumento que ajuda (PROPRIETÁRIO, 2021).

Ainda dentro do escopo do ambiente externo, porém focando em oportunidades, os entrevistados foram solicitados a discorrerem acerca das estratégias utilizadas pela empresa, na prática, para aproveitar oportunidades. A principal oportunidade destacada pelos entrevistados foi a informatização de suas vendas, porém,

apesar de reconhecerem que alguns processos internos são informatizados, as vendas não o são.

A empresa, ela tem um grau considerável de informatização, é ...todos os processos dela, burocráticos e administrativos, são informatizados, só mesmo a questão comercial, de vendas ... que ainda a empresa está ...está praticamente engatinhando [...] a concorrência online, realmente, ela tem tirado um pouco do mercado [...] temos, sim, temos pensado muito em entrar nessa ...no mundo digital né, de vendas online, mas isso aí é ...a gente tem que...tem que planejar direitinho (GERENTE, 2021).

A gente não usa muito a tecnologia. A tecnologia na nossa loja é pouca, não tem muita coisa não, é mais os principais [...] eu não fiz loja online, era para ter feito, foi deixando para depois, até hoje não fez (PROPRIETÁRIO, 2021).

É interessante observar que, segundo o gerente geral, o grau de informatização da empresa é considerável em seus processos burocráticos e administrativos, embora não haja vendas online. Já o proprietário apresenta um ponto de vista divergente a esse respeito, salientando que há pouco uso de tecnologia na empresa. Ademais, depreende-se da fala do proprietário que a loja online já foi considerada uma oportunidade, mas não é mais: “era para ter feito”. Esse é outro ponto de divergência entre as falas dos entrevistados, uma vez que o gerente geral afirma: “temos pensado muito em entrar nessa, no mundo digital, de vendas online”.

Segundo, concernente ao ambiente interno da empresa, os entrevistados foram solicitados a discorrerem a respeito das suas forças e fraquezas. No que diz respeito às forças, o gerente geral destacou o compromisso e fidelidade da empresa quanto aos seus clientes e a sua longevidade, e o proprietário enfatizou a qualidade dos produtos vendidos. Quanto às fraquezas, o gerente geral destacou a falta de um plano formal escrito, e o proprietário salientou o baixo capital de giro que tem caracterizado a organização ao longo dos anos de sua existência.

[...] um dos pontos que eu acho mais forte é esse compromisso, que ela tem na data certa, na data combinada. Ela está sempre lá, fazendo a visitação ao cliente. [...] A empresa, ela não faz uso de uma ...uma ...um plano formal escrito que ela segue fielmente não. Ela tem um plano de negócio né, um plano de ação. [...] O ponto forte da empresa que eu considero é ...no ambiente aqui interno, é a longevidade dela né (GERENTE, 2021).

Gente que vende com um preço muito baixo, é ...e não é um material de qualidade e, então, a gente percebe é isso aí nas vendas, um preço baixo e não é produto de qualidade, e o cliente, muitas vezes, não vê isso, essa é a parte fraca. [...] O que eu senti falta foi de ...capital de giro, que eu nunca tive, assim, capital de giro bom para poder ter mercadoria, mais ... mais tipo de mercadoria e mais mercadoria no estoque, então foi isso (PROPRIETÁRIO, 2021).

Dois pontos merecem reflexões nas falas dos entrevistados. Primeiramente, o gerente geral, mesmo reconhecendo que a não utilização de um plano formal escrito seja um dos pontos fracos da empresa, afirma, categoricamente, que a organização sob análise apresenta um plano de negócio e um plano de ação. Depreende-se, portanto, que a ausência de um plano formal escrito, o qual está associado a estratégias deliberadas, não implica ausência de estratégias por parte da empresa, mas aponta para a possível adoção de estratégias emergentes, as quais, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), são aquelas formuladas por meio de um processo informal no cotidiano dos atores organizacionais.

Segundo, é interessante refletir, a partir da fala do proprietário, que uma força estratégica interna em uma empresa pode se configurar, simultaneamente, em uma possível fraqueza estratégica interna. Apesar de reconhecer que a qualidade dos produtos vendidos pela empresa é um de seus pontos fortes, o proprietário afirma que os clientes nem sempre reconhecem essa qualidade e optam por comprar produtos mais baratos disponíveis no mercado, o que se configura, na prática, em uma fraqueza, mesmo que indiretamente e não intencionalmente.

4.2 Análise de estratégias emergentes

As estratégias emergentes se configuram por admitirem que forças externas ao ambiente influenciam as estratégias organizacionais, em um processo dinâmico, de modo a influir em ações que não foram, necessariamente, pretendidas e planejadas anteriormente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Nesse sentido, considerando a possibilidade de forças externas que podem demandar estratégias emergentes de uma organização, os entrevistados foram, inicialmente, solicitados a discorrerem acerca da forma como a empresa se planeja para imprevistos, tais como alterações em leis, mudanças de governo, novos concorrentes, novos produtos no mercado, entre outras externalidades.

O gerente geral destacou falta de planejamento da empresa para imprevistos, mesmo que elaborado informalmente. A sua fala aponta que a organização sob estudo mostra apenas reativa a externalidades, em um constante processo de adaptação. Nesse sentido, percebe-se que a empresa se adequa às situações emergenciais que surgem em seu dia a dia. O proprietário, por sua vez, afirma que a empresa apresenta um plano,

todavia, depreende-se de sua fala que o plano ao qual ele se refere trata-se de planos operacionais internos, tais como para reagir à falta de mercadoria.

Ela [empresa] não tem um plano B caso haja algum...algum imprevisto né. As mudanças vão acontecendo, por exemplo, mudanças no governo, mudanças nas leis, aí ela vai adaptando no dia a dia, ela vai seguindo de acordo com as alterações né. [...] ela vai vencendo o dia a dia e vai adaptando e vai trabalhando e vai vivendo (GERENTE, 2021).

A gente prepara para um plano ...assim ... num ...para mercadoria que não pode faltar (PROPRIETÁRIO, 2021).

Pelas respostas dos entrevistados a essa questão, infere-se que as estratégias emergentes são o principal tipo de estratégia que caracteriza a empresa sob análise. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias emergentes são marcadas pela informalidade, a qual ficou evidente na fala do gerente geral, ao afirmar que a empresa “não tem um plano B” e “vai vencendo o dia a dia”. Toledo *et al.* (2009) asseveram que as estratégias emergentes surgem a partir das necessidades, provocando adaptações conforme as situações vivenciadas. Oliveira (2006), por sua vez, salienta que as estruturas informais nas organizações se caracterizam por não possuírem necessidade de regulamentação.

É crucial observar, entretanto, que as estratégias emergentes, apesar de caracterizadas pela informalidade, configuram-se em uma espécie de preparação da empresa frente a possíveis externalidades. Na organização em questão, fica evidente a deficiência na elaboração de estratégias, sejam elas formais ou informais. Gabrich e Castro (2013), ao examinarem duas empresas de ambientes distintos, concluíram que quanto mais restrito o escopo da estratégia deliberada e quanto mais rígida a estrutura organizacional, maior o grau de dificuldade para a emergência e a consolidação de estratégias emergentes. Nesse sentido, depreende-se que a empresa sob análise no presente estudo pode enfrentar dificuldades até mesmo na elaboração de estratégias emergentes, uma vez que o escopo de sua estratégia deliberada é substancialmente restrito.

Nesse contexto de externalidades que demandam a elaboração de estratégias emergentes, os entrevistados foram solicitados a relatarem os impactos que a pandemia de COVID-19 gerou sobre as operações e estratégias da empresa. Essa questão foi inserida na entrevista com o objetivo de trazer à tona a maneira pela qual a organização sob estudo se adaptou às mudanças ocasionadas por uma externalidade recente que

assolou o mundo, causando profundas mudanças nos mais diversos aspectos da sociedade.

No tocante às estratégias de adaptação das operações internas da empresa, os entrevistados ressaltaram adaptações típicas para evitar aglomerações de clientes e garantir o distanciamento social preconizado pelas normas de vigilância sanitária, práticas essas adotadas por empresas de todos os ramos e de todos os portes. Em termos operacionais, infere-se que a pandemia de COVID-19 não gerou uma necessidade alta de adaptações estratégias pela empresa, em especial pelo fato de a mesma ter ficado totalmente fechada apenas durante duas semanas.

No mês de março do ano passado, a empresa ficou, praticamente, quinze dias totalmente fechada, com todo mundo em casa [...]. Pensamos em reabrir. Só estávamos vindo eu e outro funcionário, e, com as portas fechadas, a gente atendia o telefone, fazia a venda e a pessoa ia lá e retirava [...]. Até esse momento, não estava tendo viagens [...]. Só depois que começou, aos poucos, ir reabrindo as cidades que eles foram voltaram a viajar [...]. Nós ficamos, por muitos meses, é ...atendendo por fora da... praticamente fora da loja né. Tem o balcão, colocamos o isolamento, a pessoa chegava na porta e atendia. Tinha o distanciamento. Estávamos seguindo as ...as normas né, da vigilância sanitária [...] (GERENTE, 2021).

A loja ficou fechada 15 dias na pandemia, depois abrimos e não fechamos mais não, só não deixava o cliente encostar muito no balcão e entrada de poucos clientes (PROPRIETÁRIO, 2021).

No que diz respeito às estratégias emergentes para lidar com as dificuldades financeiras impostas pela pandemia de COVID-19, a empresa precisou negociar prazos de pagamento junto aos seus fornecedores. O proprietário destaca, em sua fala, que foi necessário realizar empréstimo e demitir um de seus funcionários. Infere-se que as adaptações realizadas pela empresa, embora não tenham sido deliberadamente planejadas, servirão de referência à mesma para cenários futuros semelhantes que exijam distanciamento social.

Precisamos negociar com todos os fornecedores porque esses dias que nós ficamos fechados é ...não tivemos receita né, então ...os compromissos foram vencendo e não tinha como arcar e atrasaram, então tivemos que negociar. Conseguimos negociar com os fornecedores e fomos pagando resolvendo tudo. Aí, depois mais adiante, começou a ...a praticamente voltar à normalidade [...]. Aos pouquinhos, nós fomos conseguindo colocar em ordem as finanças da empresa [...] (GERENTE, 2021).

Eu fiz empréstimo, cortei um funcionário de mais de 60 anos que trabalhava lá. Foi cortado por causa da idade né, foi só. O boleto ...mais ou menos em dia, não mudou muito não (PROPRIETÁRIO, 2021).

Por fim, ainda dentro do escopo de estratégias emergentes, os entrevistados foram solicitados a expressarem a sua opinião acerca das principais ameaças externas que podem impactar a competitividade e sobrevivência da empresa, exigindo da mesma a elaboração de estratégias emergentes. O gerente geral destacou a concorrência como principal ameaça, em especial concorrentes que utilizam o comércio eletrônico, não adotado na empresa sob análise. O proprietário, por sua vez, surpreendentemente afirmou que não há ameaças, embora também tenha reconhecido que a concorrência representa uma ameaça.

As principais ameaças externas que podem impactar na sobrevivência da empresa são, realmente, a concorrência. A concorrência tanto física né ...presencial, empresas que estão, que se instalam na nossa cidade e que atendem a cidade e a nossa região e, também, a concorrência via ...via internet (GERENTE, 2021).

Acho que não tem ameaça não. Concorrente né, ameaça que tem. Mas a empresa já tem né, como dizem: o pé no chão né (PROPRIETÁRIO, 2021).

Pelos dados analisados até então, fica evidente que as estratégias emergentes preponderam frente às deliberadas na empresa sob estudo. A referida preponderância era esperada, haja vista que a literatura aponta que a deficiência de estratégias deliberadas é uma das características de empresas familiares de pequeno porte. Segundo o Sebrae (2016), dentre os principais pontos fortes das empresas familiares estão a sua capacidade operacional flexível, com decisões mais homogêneas e pontuais, a objetividade e a confiança. Infere-se que essa flexibilidade e a objetividade e centralidade na tomada de decisões permitem que empresas familiares de pequeno porte se sintam confortáveis em adotar uma abordagem mais emergencial, tratando os problemas à medida que surgem, como fica evidente na organização sob estudo.

Por outro lado, o Sebrae (2016) também destaca que há características negativas em empresas familiares de pequeno porte, dentre elas: a intuição ao invés da racionalidade nas decisões e modelos de gestão autoritários e arcaicos. Nesse cenário, depreende-se que a empresa analisada, a despeito de louvável tempo de mercado de, aproximadamente, 30 anos, ao gerir suas operações e rumos estratégicos quase que sem depender da elaboração de estratégias deliberadas e emergentes, ainda assim apresenta risco de sobrevivência. Não se pode descartar a possibilidade de surgimento de fatores emergenciais que demandem decisões não meramente intuitivas e não centralizadas em seu proprietário ou que demandem um planejamento complexo que não possa ser

atendido eficazmente por intermédio de processos informais típicos de empresas familiares de pequeno porte.

4.3 Análise dos principais responsáveis pela elaboração de estratégias

Os entrevistados foram solicitados a apontarem os principais responsáveis pela elaboração das estratégias da empresa, bem como o nível de centralização ou descentralização na tomada de decisões. Tanto o gerente geral quanto o proprietário destacaram que as estratégias e as principais decisões tomadas na empresa são fruto da visão do proprietário, mesmo que este, para subsidiar suas decisões, consulte a opinião de alguns colaboradores.

É interessante observar que, na consulta do proprietário junto a alguns colaboradores para subsidiar a elaboração de estratégias e a tomada de decisões, destaca-se o fator confiança, isto é, os colaboradores consultados pelo proprietário, aparentemente, são aqueles de sua maior confiança. Esse é um fator característico de empresas familiares e, segundo o Sebrae (2016), constitui um de seus principais pontos fortes.

Os processos da empresa são principalmente definidos pelos proprietários [...]. As decisões, na sua maioria, são tomadas pelos proprietários. Existe, sim, às vezes ...eles buscam com os colaboradores né, as ideias, e eles somam, e eles comparam com as ideias que eles têm, e aí eles tomam uma decisão (GERENTE, 2021).

É meu e de Eliana, minha esposa, que trabalha aqui em casa. [Ela] quase não vai à empresa, mas ela tem muita visão também ...é nós dois [...]. Eu tenho diálogo com o funcionário né [...] é quem a gente tem mais confiança. Eu tenho diálogo com eles, então ...aceito, mas as decisões são minhas (PROPRIETÁRIO, 2021).

Para Oliveira e Teixeira (2010, p. 4), as empresas de pequeno porte brasileiras simbolizam uma tipicidade que é inerente ao país: “pequena, informal e familiar”. Essa tríade representa bem a empresa sob análise. A influência do proprietário e de outros familiares é uma de suas principais características. Oliveira e Teixeira (2006) afirmam que o fundador da empresa é aquele que governa o trabalho, pois é quem oferece o emprego e pode controlar as reivindicações dos empregados.

Outro ponto interessante detectado diz respeito à aparente falta de estratégias de sucessão, a despeito do avançado da idade do proprietário (77 anos). Moreira, Altaf e Troccoli (2016) desenvolveram estudo em uma empresa familiar cujos achados

apontaram forte influência do colaborador-família e de seus valores no processo de sucessão dentro da organização, destacando que a responsabilidade de elaborar estratégias recai, normalmente, sobre o herdeiro. Na empresa sob análise, não foi possível identificar preocupação do proprietário em elaborar estratégias de sucessão. Rocha, Braido e Haberkamp (2017) asseveram que, em empresas familiares, é necessária a formulação e a implementação de estratégias para orientar os esforços dos profissionais e acompanhar o progresso da empresa na direção definida, principalmente em uma visão de perpetuidade. Segundo Terence (2002), fatores comportamentais, contextuais e estruturais impactam o planejamento estratégico de empresas familiares. Para ele, isso se dá, talvez, pelo fato de que os proprietários tendem a envolverem-se fortemente, influenciando todas as etapas do processo de gestão estratégica da empresa.

Por fim, os entrevistados foram solicitados a descreverem, com maior profundidade, os principais responsáveis pelo planejamento da visitação aos clientes, considerada a atividade mais estratégica da empresa na visão de seu proprietário e de seu gerente geral. Os mesmos apontaram que esse planejamento operacional é realizado pelo gerente, em conjunto com os viajantes, por meio de fichas e de cronograma. Contudo, na fala específica do proprietário, foi interessante observar que, embora o mesmo assevere que o gerente é o responsável por elaborar o planejamento operacional de viagens para visitas aos clientes, ele deixou claro que a decisão final para aprovação de uma viagem é dele, o que ressalta, mais uma vez, a forte influência do proprietário nas estratégias e decisões da empresa familiar em questão.

A roteirização é uma sequência, e nós procuramos pegar as rotas que foram feitas no semestre anterior e atualizar as datas né, para o semestre seguinte [...]. Eu acompanho as rotinas aqui da empresa. Eu faço as compras, divido, às vezes, os orçamentos né, com um funcionário aqui, um colega meu [...] acompanho as vendas, os pagamentos sou eu que faço, esses controles eu faço aqui. Também eu faço boa parte do serviço administrativo porque o quadro nosso é reduzido (GERENTE, 2021).

O gerente estabelece o cronograma junto com os viajantes. As viagens são programadas por ...com ficha né...de cada cliente [...]. Primeiro faz o cadastro, depois a ficha para visitar, e, depois disso, é o próprio vendedor que passa para a gente. A gente aprova e ele viaja, fazendo a pronta entrega, porta a porta (PROPRIETÁRIO, 2021).

Ademais, é interessante observar, na fala transcrita do gerente geral acima, que o mesmo desempenha muitas tarefas operacionais, abarcando a realização de orçamentos, de compras, de pagamentos e de controles administrativos. Gestores que acabam por desempenhar uma variedade de tarefas operacionais fora do escopo gerencial

é uma das características de empresas familiares de pequeno porte, em virtude da estrutura mais “enxuta” e de pessoal reduzido, tornando-se necessário o compartilhamento de tarefas. O mesmo acontece, em menor grau, com o proprietário da empresa.

Analisando-se a estrutura organizacional da empresa em questão, a sua tipologia se aproxima de estruturas tradicionais, em especial pela alta concentração de poder de elaboração de estratégias e de tomada de decisões no proprietário. Para Marks (2008), há duas tipologias gerais de estruturas organizacionais: as estruturas tradicionais e as estruturas inovativas, sendo que a primeira possui, como particularidade, as decisões e poderes mais concentrados e baixa participação dos colaboradores. Já as estruturas inovativas fortalecem as relações interpessoais, estratégias competitivas e a coalizão entre os colaboradores e o seu público-alvo. Complementarmente, percebe-se que, no tocante à natureza da estrutura organizacional, à luz de Oliveira (2006), a empresa em questão é de natureza informal.

Existe, de fato, forte interrelação entre a estrutura organizacional e a estratégia organizacional. Todavia, há divergências, na literatura acerca da temática, quanto ao sentido da influência de uma sobre a outra. Alguns autores afirmam que a estrutura segue a estratégia (ex.: HREBINIAK, 2006), já outros demonstram que a estrutura organizacional é que define a estratégia (ex.: CERTO; PETER, 2005). Há, ainda, pesquisas que apontam que a estrutura e a estratégia se influenciam de forma recíproca no ambiente organizacional (ex.: KICH; PEREIRA, 2011).

Nesse contexto, o presente estudo levanta duas hipóteses que podem ser abordadas empiricamente e em maior profundidade em estudos ulteriores. Primeiro, hipotetiza-se que, em empresas familiares de pequeno porte, a estrutura influencia a estratégia em maior intensidade que o contrário. Essa hipótese se baseia na fragilidade de elaboração de estratégias típica de empresas familiares de pequeno porte, como detectou-se na empresa em questão, tanto no âmbito de estratégias deliberadas quanto no de estratégias emergentes. Como estratégias deficitárias ou quase ausentes, como explicitado nesta pesquisa, poderiam influenciar a estrutura da organização?

Segundo, hipotetiza-se que, em empresas familiares de pequeno porte, a estratégia influencia a estrutura em maior intensidade que o contrário. Isso se daria por intermédio da visão do proprietário que prepondera sobre todos os aspectos da empresa. De acordo com essa hipótese, mesmo em um cenário organizacional de deficiência ou quase ausência de estratégias deliberadas e emergentes, a visão do proprietário se constituiria em uma estratégia, mesmo que implicitamente, que propulsiona todas as

ações e rumos da empresa, influenciando, até mesmo, a decisão de permanecer como está. O raciocínio por trás dessa segunda hipótese é que a deficiência ou quase ausência de estratégias explícitas em uma empresa familiar de pequeno porte, deliberadas ou emergentes, não significa que não haja uma estratégia maior guiando os rumos da empresa. Essa estratégia maior seria a própria visão do proprietário da empresa.

4.4 Aderência da empresa analisada a escolas de formulação de estratégias

A despeito da fragilidade de elaboração de estratégias deliberadas e emergentes detectada na empresa analisada, também se constituiu um dos objetivos específicos do presente estudo identificar com quais das escolas de formulação de estratégias a empresa sob estudo apresenta maior aderência.

Segundo Porter (1996, p. 5), a estratégia “é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de diferentes atividades” de forma a se “fazer escolhas de posicionamento competitivo (p. 7). Tomando-se como referência esse conceito de estratégia provindo de um dos estudiosos mais conhecidos na temática de estratégia organizacional, bem como levando-se em consideração os dados levantados por intermédio de entrevistas, conclui-se que a elaboração de estratégias na empresa analisada é deficitária, haja vista que não foi possível identificar, com clareza, a posição única que a organização pretende criar nem os rumos definidos os quais a empresa almeja tomar.

Porter (1996) destaca a dificuldade dentro do sistema organizacional de se separar o que seria uma estratégia de uma operação. Nesse sentido, embora sejam importantes, as estratégias e as operações se complementam: “eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais [...] (já) posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente” (PORTER, 1996, p. 2).

Por meio dessa distinção entre estratégias e operações, fica evidente que a empresa analisada na presente pesquisa tem como foco a eficiência operacional e não o posicionamento estratégico. Ao destacarem a atividade de visitação aos clientes como uma das atividades mais prezadas pela organização, os entrevistados acabam por salientarem um processo de venda que a empresa realiza de forma pressupostamente melhor que os rivais, mas que não pode ser confundido como um posicionamento estratégico.

Esse achado fica ainda mais evidente quando os entrevistados salientaram que a principal “estratégia” da empresa para combater as investidas da concorrência é manter

as coisas como são feitas, como evidenciou o gerente geral: “O que buscamos fazer para neutralizar um pouco as investidas da concorrência é tentar manter visitas periódicas mensais”. Por meio desse trecho transcrito, evidencia-se ausência de estratégias formais ou informais, deliberadas ou emergentes, para se preparar para imprevistos. Isso reforça a natureza reativa e adaptativa das ações da empresa que, dependendo da externalidade enfrentada, pode se mostrar tardia, colocando em risco a sua sobrevivência no mercado.

No tocante ao posicionamento estratégico de organizações, Porter (1996) enfatiza que esse posicionamento pode ocorrer de três maneiras: por meio da variedade, perpetuando a inserção de uma grande quantidade de produtos diversos ou serviços no mercado; baseado nas necessidades, que busca satisfazer as demandas de determinados consumidores ou segmento; e, por fim, baseado no acesso desses produtos e serviços de forma diferenciada aos consumidores, de acordo com suas necessidades. Embora a elaboração de estratégias na empresa estudada é um processo deficitário, depreende-se que os dois últimos tipos de posicionamento estratégico supracitados se aproximam mais das ações da referida empresa, haja vista que a mesma procura satisfazer as demandas de seus consumidores e promove uma forma diferenciada de acesso dos clientes aos seus produtos, por intermédio de visitas mensais na região com serviço porta a porta. Conforme assevera Porter (1996), dois ou três tipos de posicionamento estratégico podem agir de maneira justaposta.

As abordagens estratégicas derivam-se de quatro escolas teóricas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. A primeira traduz a racionalidade e o lucro como objetivo principal. A segunda trata da sobrevivência empresarial como um mérito, isto é, uma seleção das que possuem maior “musculatura” empresarial. A terceira trata-se da ideia da autoaprendizagem organizacional, ou seja, as empresas passam por um processo de renovação constante. Por fim, o modelo sistêmico pondera que as empresas se caracterizam a partir da realidade socioeconômica e mercadológica (MELO; PIMENTA; PIATO, 2010).

Com base nessas escolas teóricas de abordagem estratégica, infere-se que a empresa sob análise se aproxima mais da escola teórica segundo a qual a sobrevivência empresarial é considerada um mérito. Isso foi perceptível nas falas do gerente geral, o qual enfatizou o apreço que tem pelo fato de a empresa ser longeva: “O ponto forte da empresa que eu considero é a longevidade dela” (GERENTE, 2021). O proprietário, também, apresentou opinião semelhante: “Os concorrentes aparecem [...] e somem, e nós estamos aí, firmes [...]” (PROPRIETÁRIO, 2021).

Segundo Costa, Fischmann e Silva (2008), existem vários tipos de estratégias que podem ser aplicados: estratégias competitivas, em que se tem a aplicação de produtos e serviços que possuem traços determinísticos, de forma a se distinguir do que já existe no mercado; estratégias de diversificação; estratégias de alianças e parcerias; estratégias de expansão e corporativas genéricas, que promovem uma série de qualidades relativas tanto ao relacionamento com os consumidores, à sua forma de intervenção, desembaraço, novos perfis de profissionais e clientes, entre outros. Segundo essas tipologias estratégicas, depreende-se que a empresa analisada se aproxima mais de estratégias corporativas genéricas, por promoverem qualidades relativas ao relacionamento com os consumidores. Essa fidelidade e compromisso com os clientes foi um ponto relevante nas entrevistas: “um dos [pontos fortes] que eu destaco é a fidelidade da empresa, o compromisso que ela tem de seguir [...] visitas aos clientes” (GERENTE, 2021).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) revolucionaram o cenário empresarial, propondo a existência de dez escolas estratégicas, sendo cada uma delas um processo específico: a de Design (*concepção*), Planejamento (*formalidade*), Posicionamento (*analítico*), Empreendedora (*visionário*), Cognitiva (*mental*), Aprendizado (*emergente*), Poder (*negociação*), Cultural (*coletivo*), Ambiental (*reativo*) e de Configuração (*transformação*). Baseando-se nos dados coletados no presente estudo por meio de entrevistas, depreende-se que a empresa analisada, a despeito do fato de apresentar um processo deficitário de formulação de estratégias, aproxima-se mais da escola de Aprendizado (*emergente*) e da escola Ambiental (*reativo*).

As escolas de Aprendizado (*emergente*) e Ambiental (*reativo*) foram salientadas na fala do gerente geral, o qual enfatizou que a empresa aprende com as suas próprias experiências e com as situações emergenciais que enfrenta, bem como reage às alterações impostas pelo ambiente dentro do qual está inserida: “[...] ao longo do tempo, aplicando e aprimorando essas experiências [...] ela vai adaptando no dia a dia, ela vai seguindo de acordo com as alterações” (GERENTE, 2021). As duas referidas escolas também se refletiram na fala do proprietário, o qual enfatizou que a empresa reage às emergências que surgem no dia a dia: “[...] eu vivo o dia de cada dia [...] surge alguma coisa, a gente resolve e tal, desse jeito” (PROPRIETÁRIO, 2021).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também propuseram que as escolas estratégicas podem ser agrupadas em apenas cinco grupos (conhecidos como *cinco P's estratégicos*): 1) *Plano* (o que a empresa pretende realizar por meio da definição de diretrizes; 2) *Padrão* (consistência gerada ao longo do tempo que mantém a organização

firme no alcance de seus objetivos, mantendo o que vem dando certo); 3) *Posição* (a forma como a organização aloca, escolhe, prioriza seus produtos/serviços em determinados mercados; 4) *Perspectiva* (uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas, criando valores únicos que fazem ela ser diferente de seus concorrentes); e 5) *Pretexto* (um truque, uma manobra que engane o seu concorrente).

Baseando-se nos cinco P's estratégicos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), depreende-se que a empresa analisada se aproxima mais do *Padrão*, uma vez que os entrevistados salientaram em suas falas que a longevidade da empresa é resultado da consistência que consegue manter ao longo de 30 anos. Como ressaltado anteriormente, os entrevistados não se preocupam em se preparar para externalidades que venham acometer a organização, mas, primordialmente, em manter o que vem dando certo: “O que buscamos fazer para neutralizar um pouco as investidas da concorrência é tentar manter visitas periódicas mensais” (GERENTE, 2021).

Por fim, dentro dos dois grandes tipos de estratégias propostos por Mintzberg (1978) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entre estratégias deliberadas (formuladas, previamente, por meio de um processo formal) e as emergentes (formuladas por meio de um processo informal no cotidiano dos atores organizacionais), a empresa estudada se aproxima mais da adoção de estratégias emergentes, embora, como ressaltado anteriormente, o processo de formulação de estratégias na referida organização é deficitário ou quase ausente, tanto no âmbito de estratégias deliberadas quanto no de estratégias emergentes.

O Quadro 2 sumariza as escolas de formulação de estratégias com as quais a empresa analisada no presente estudo apresenta maior aderência.

Quadro 2. Aderência da empresa analisada a escolas de formulação de estratégias

Categorização estratégica	Escola de formulação de estratégias com maior aderência	Fundamentação teórica
Posicionamento estratégico	Baseado em necessidades; Baseado no acesso a produtos e serviços.	Porter (1996)
Escolas teóricas de abordagem estratégica	Sobrevivência empresarial como mérito.	Melo, Pimenta e Piatto (2010)
Estratégias competitivas	Estratégias corporativas genéricas.	Costa, Fischmann e Silva (2008)
10 escolas estratégicas	Aprendizado (<i>emergente</i>); Ambiental (<i>reativo</i>).	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
5 P's estratégicos	Padrão.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
Tipos de estratégias	Emergente.	Mintzberg (1978); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Fonte: Autora (2021)

4.5 Representação do conteúdo das entrevistas

O corpus diz respeito a qualquer material textual coletado (BARDIN, 2011) e, no caso do presente estudo, refere-se ao material textual coletado por meio de duas entrevistas transcritas. Inicialmente, o referido corpus foi tratado, excluindo-se, do mesmo, símbolos de reticências, erros de digitação, o advérbio “né” (forma contraída da expressão “não é”), bem como escreveram-se todos os números por extenso. Essas são etapas amplamente adotadas na fase de Pré-análise em pesquisas que fazem uso da técnica de Análise de Conteúdo. Após os ajustes no corpus, o mesmo compôs-se de 2.502 palavras, sendo 1.769 delas referentes ao segmento textual do gerente (entrevista transcrita do gerente) e 733 delas referentes ao segmento textual do proprietário (entrevista transcrita do proprietário).

A Figura 2 representa, por meio de uma nuvem de palavras, as 50 (cinquenta) palavras mais frequentes nas entrevistas, considerando-se todo o corpus textual (a entrevista do gerente geral da empresa e a entrevista de seu proprietário, de forma conjunta). A escolha por representar o conteúdo das entrevistas de forma conjunta se deu pelo fato de não ter sido identificado número elevado de divergências entre os pontos de vista dos dois entrevistados, como demonstrado nas subseções anteriores.

Figura 2: Representação das 50 (cinquenta) palavras mais frequentes nas entrevistas



Fonte: Autora (2021)

Discutem-se, a seguir, algumas unidades de registro (palavras) presentes na Figura 2 dentro de suas respectivas unidades de contexto (análise das palavras dentro da frase em que foram usadas), auxiliando a compreensão de sua significação.

Primeiramente, a palavra “gente”, utilizada 39 vezes no corpus, e a palavra “nós”, utilizada 11 vezes no corpus, remeteram, em quase todos os casos, à identificação dos respondentes com a empresa. Os entrevistados, mesmo tendo utilizado a palavra “empresa” por 32 vezes no corpus, ao responderem às perguntas, em um número considerável de vezes utilizaram as palavras “a gente” e “nós” ao invés de “a empresa”, o que aponta para proximidade e identificação dos colaboradores com a empresa, típica de empresas familiares de pequeno porte.

Segundo, as palavras “cidade”, “rota” e “região”, as quais ocorreram no corpus, respectivamente, 16, 14 e 11 vezes, diziam respeito, dentro de suas unidades de contexto, à roteirização de visitas de vendedores da empresa a clientes localizados em cidades da região, considerada uma atividade estratégica na organização estudada.

Já a palavra “mercadoria”, presente no corpus 15 vezes, apresentou duas principais abordagens. Na primeira, a referida palavra, também, foi utilizada dentro do contexto de roteirização de visitas a clientes de cidades da região, destacando que as mercadorias são vendidas com serviço porta a porta. A outra abordagem referiu-se ao estoque de mercadorias, considerado pelos entrevistados uma vantagem competitiva da empresa, no sentido de a mesma apresentar mercadoria em pronta entrega, ao contrário de muitos de seus concorrentes.

A palavra “concorrência”, a qual ocorreu no corpus por 8 vezes, apresentou um resultado interessante. Todas as ocorrências dessa palavra foram identificadas no segmento textual do gerente (entrevista transcrita do gerente), não tendo sido utilizada uma única vez sequer pelo proprietário.

O gerente, ao referir-se à concorrência, destacou que a mesma representa uma ameaça tanto interna quanto externa, assim como uma ameaça física e eletrônica, esta última representada por empresas que trabalham com vendas via *e-commerce*, não adotado na organização estudada. Já o proprietário não mencionou a palavra “concorrência” em suas respostas, mesmo quando instigado a discorrer acerca das possíveis ameaças às quais a sua empresa está susceptível. Pelo contrário, quando questionado sobre possíveis ameaças à empresa, mesmo reconhecendo a existência de concorrentes, ele respondeu, categoricamente, que não há ameaças, apontando para uma confiança na solidez da empresa que está presente no mercado há 30 anos e que atua, nas suas palavras, “com pé no chão”. Essa discrepância aponta para forte desalinhamento entre o proprietário e o gerente geral no tocante ao entendimento concernente às ameaças emergentes.

Por fim, a palavra “plano”, que ocorreu no corpus por 13 vezes, em quase todas as ocorrências, referiu-se à ausência de um plano estratégico escrito na empresa, o que apontaria para estratégias deliberadas, segundo Mintzberg (1978) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em algumas circunstâncias, a palavra “plano” foi utilizada pelos entrevistados, ressaltando a importância de se ter um plano estratégico, embora não coloquem isso em prática na empresa estudada. Em outras ocorrências, a palavra “plano” foi utilizada para ressaltar que a empresa não apresenta um “plano B”, o que aponta que o processo de elaboração de estratégias na organização é deficitário até mesmo sob o ponto de vista de estratégias emergentes.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo obteve sucesso no alcance de seus objetivos geral e específicos, analisando o processo de formulação de estratégias de uma empresa familiar de pequeno porte e identificando os principais responsáveis pela elaboração de estratégias e as escolas de pensamento estratégico com as quais a organização analisada apresenta maior aderência. Os resultados apontaram que a empresa não possui um plano estratégico formal e não faz uso de quaisquer ferramentas de planejamento e projeto de longo prazo, baseando-se, apenas, em roteirizações – planejamento operacional – de visitas a clientes, o que deixa evidente a ausência de estratégias deliberadas. Todavia, embora as estratégias emergentes preponderem frente às deliberadas na empresa sob estudo, ficou evidente a deficiência na elaboração de estratégias como um todo. Os relatos do gerente geral e do proprietário evidenciaram que a empresa não se prepara para possíveis imprevistos, não apresenta um “plano B” e vive um dia de cada vez. Vale ressaltar que, mesmo diante da deficiência ou quase ausência de estratégias, sejam elas formais ou informais, tanto o gerente quanto o proprietário reconhecem a importância da elaboração de um plano estratégico.

O presente estudo se mostrou relevante por apresentar implicações teóricas, ao gerar reflexões acerca do processo de formulação de estratégias em empresas familiares de pequeno porte, as quais puderam ser dialogadas com achados de estudos similares prévios, contribuindo para o aprofundamento teórico concernente a essa temática específica. Os resultados do presente estudo também apresentam implicações gerenciais, uma vez que os mesmos poderão ser analisados pela empresa estudada e por gestores de empresas de mesmas características, subsidiando ajustes estratégicos em busca de vantagem competitiva.

Como limitações, a presente pesquisa se restringiu à análise qualitativa por meio de entrevistas, o que poderia ser complementada por meio de uma observação participante, contrapondo os dados obtidos pelas entrevistas. Ademais, houve a limitação por parte do proprietário em prestar esclarecimentos mais detalhados sobre as estratégias da empresa. Gabrich e Castro (2013) afirmam que o tema da estratégia ainda suscita relutância por parte das empresas em permitirem acesso aos seus dados internos para fins de pesquisa. Por fim, o fato de as entrevistas terem sido feitas pelo WhatsApp constitui uma das limitações da pesquisa, uma vez que o meio utilizado para realização das

entrevistas, apesar de necessário em tempos de pandemia e de distanciamento social, reduz, naturalmente, a interação entre entrevistador e entrevistado.

O presente estudo deixa um questionamento que pode ser abordado mais profundamente em pesquisas futuras: sem estratégias deliberadas e com fragilidade em suas estratégias emergentes, como uma empresa consegue se manter no mercado por um tempo tão significativo, como foi o caso da empresa analisada, a qual está presente no município de Montes Claros-MG há 30 anos? Ademais, sugere-se que os achados do presente estudo sejam complementados por pesquisas futuras que investiguem empresas familiares de grande porte, a fim de verificar quais características, em termos de estratégias, são comuns ou díspares entre empresas familiares de grande e pequeno porte, discutindo-se as suas especificidades.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CALDEIRA, A.; LEX, S.; MORAES, C. A.; TOLEDO, L. A. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221-237, set-dez, 2009.

CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, B. K; FISCHMAN, A.; SILVA, L. M. T. Escolas de formulação de estratégias: um estudo em localidades receptivas de turismo no Estado de São Paulo. In: XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro-RJ, 2008. **Anais...XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – F. J. P. **DataViva Beta**. Disponível em: <http://www.dataviva.info/pt/>. Acesso em 18 dez. 2020.

GABRICH, R. **Combinando estratégias deliberadas e emergentes: estudo de casos em ambientes dinâmicos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2007.

GABRICH, R.; CASTRO, J. M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. *Contextus – Revista Contemporânea de Gestão*, v. 11, p. 66-85, 2013.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, artigo 6, p. 1045– 1065, Rio de Janeiro, 2011.

MARKS, S. R. **Estruturas e Processos Organizacionais**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

MELO, D. C.; PIMENTA, M. L.; PIATO, E. L. Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 5, n. 2, Abr-Jun/2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. Management Science. vol. 24, n. 9, May, 1978. p. 580-589.

MONTES CLAROS, Prefeitura Municipal de. Aspectos gerais. Montes Claros, 2020. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/cidade/aspectos-gerais>. Acesso em 20 dez. 2020.

MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. O caso RSM Pneus: estratégias de sucessão em uma empresa familiar. **Revista Foco**, v.9, n. 1, jan-jun, 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, F. C.; TEIXEIRA, T. M. C. Cultura brasileira e imaginário organizacional: uma análise da microempresa informal familiar. In: XIII Simpósio de Engenharia de Produção - Bauru, SP, Brasil, nov, 2006. **Anais...XII SEP**, São Paulo, 2006.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar - um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PESSOA, A. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares**. Agência Sebrae de Notícias, 09 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>. Acesso em 15 nov. 2018.

PORTER, M. O que é estratégia. Grupo Técnico de Planejamento Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS/GTPE. In: PORTER, M. **What is Strategy**. Harvard Business Review, nov-dez,1996. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/O%20que%20e%20Estrategia.pdf>. Acesso em 16 out. 2018.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ROCHA, D. C. da; BRAIDO, G. M.; HABERKAMP, A. M. Gestão Estratégica em Empresas Familiares: um Metaestudo de Publicações no Período entre 2010 e 2015. **Estudo & Debate em Gestão & Planejamento**, v. 24, n. 2, p. 93-120, 2017.

SANTOS, L. L. da S.; TURETA, C.; FELIX, B. A qualitative method proposal for the study of strategy as practice. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 25, n. 2, p. 1-17, 2020.

SCHARDONG, G.; DIEHL, C. A. Strategic control in a company of the leather-footwear industry. **Revista Perspectiva Empresarial (RPE)**, v. 3, n. 1, p. 77-91, 2016.

SEBRAE. **As características de negócios familiares** (13/06/2016). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 27 nov. 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios lideram a retomada em Minas Gerais** (25/11/2020). Disponível em:

<http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/pequenos-negocios-lideram-a-retomada-economica-em-minas-gerais,45db1695e7006710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SEBRAE. **Pandemia é desafio á capacidade de resiliência e reinvenção do empreendedor brasileiro** (05/10/2020).

Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/ans/uf/NA/pandemia-e-desafio-a-capacidade-de-resiliencia-e-reinvencao-do-empendedor-brasileiro,ccfea2ce208f4710VgnVCM000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SEBRAE. **Covid-19 e o Impacto Econômico nos Pequenos Negócios de Minas Gerais** (15/04/2020).

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/covid-19-e-o-impacto-economico-nos-pequenos-negocios-de-minas-gerais,12e807cd60e71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SEBRAE. **Indicadores SEBRAE-SP pesquisa de conjuntura** (06/2020).

Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/Indicadores_a_go20_v1.pdf. Acesso em: 18 dez. 2020.

SEBRAE. **Covid-19 e o Impacto Econômico nos Pequenos Negócios de Minas Gerais** (15/04/2020). Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/covid-19-e-o-impacto-economico-nos-pequenos-negocios-de-minas-gerais,12e807cd60e71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SEBRAE. **Pesquisa Covid-19 E O Impacto Econômico nos Pequenos Negócios de Minas Gerais** (04/2020). Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/pesquisa-sebrae-minas-covid19-2020.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SOUZA, S.; SILVA, A. R. L.; SILVA JUNIOR, A.; MACHADO, M. T. A Contextualização do Processo de Formação de Estratégias Organizacionais em uma Instituição de Educação Superior do Espírito Santo. In: VII Simpósio de Excelência em

Gestão e Tecnologia – SEGET, 2010, Resende – RJ. **Anais...VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2010.**

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** 2002. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

TOLEDO, L. A.; MORAES, Cláudio Alberto de; LEX, Sérgio; CALDEIRA, Adilson. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formulação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Sistemas & gestão S&G**, v. 4, p.221-237, 2009.

WITT, A. Importância e o aproveitamento da organização informal. **Revista de Saúde Pública**, v. 3, n.2, p. 203-212, 1969.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA
PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO
Local, dia e horário da entrevista:
Cargo/função:
Idade:
Escolaridade e área de formação:
Tempo de empresa:
PARTE 2: ESTRATÉGIAS DELIBERADAS
1) Nesta empresa, há um processo formal de formulação de estratégia como, por exemplo, a elaboração de um plano estratégico? Caso positivo, descreva-o. Qual é, na sua opinião, a importância de se elaborar um plano estratégico para uma empresa?
2) Quais os instrumentos utilizados nesta empresa para colocar em prática os seus objetivos estratégicos? Por exemplo: A empresa faz uso de planos, projetos, orçamentos, <i>Balanced Score Card</i> (BSC), Análise SWOT?
3) Há, nesta empresa, processos formais de controle e de avaliação de desempenho? Caso positivo, descreva como é feito o controle das operações e como é feita a avaliação de desempenho. Qual é, na sua opinião, a importância de se elaborarem processos formais de controle e de avaliação de desempenho em uma empresa?
PARTE 3: ESTRATÉGIAS EMERGENTES
4) Esta empresa se planeja para imprevistos, ou seja, para a ocorrência de fatores que podem mudar a sua estratégia como, por exemplo, alterações em leis, mudanças de governo, pandemias, novos concorrentes, novos produtos no mercado etc., que forcem a empresa a tomar outras ações? Caso positivo, como é feito esse plano contingencial (“Plano B”)? Caso negativo, qual é, na sua opinião, a importância de se elaborar um plano contingencial (“Plano B”) para o caso de imprevistos?
5) Na sua opinião, quais são as principais ameaças externas que podem impactar a competitividade e a sobrevivência desta empresa?
PARTE 4: RESPONSÁVEIS PELA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
6) No seu ponto de vista, o processo de formulação de estratégias desta empresa é resultado, principalmente, da visão de seu sócio proprietário ou de ideias e iniciativas do gerente?
7) Qual o nível de centralização de decisões nesta empresa? As decisões são tomadas, principalmente, por quem? Estão concentradas em poucas pessoas ou todos os colaboradores têm a liberdade para tomadas de decisão? Quais tipos de decisão são tomadas por quem?